

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POST-GRADO

**Empirismo e Inercia en la administración universitaria
en las actuales universidades nacionales y privadas sin
fines de lucro regidas por la Ley Universitaria
N°23733, 1984 -2011**

TESIS

**Para optar el Grado Académico de Maestro en Educación con mención en
Administración Universitaria**

AUTOR

Elio Iván Rodríguez Chávez

Lima-Perú

2012

D E D I C A T O R I A

A la

**Facultad de Educación de la Universidad
Nacional Mayor de San Marcos, cuyos
maestros sembraron en mí la convicción del
valor humanizante y promotor del desarrollo
personal y social de la educación, con mucha
gratitud.**

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------------|
| INTRODUCCIÓN | I |
| RESUMEN | III |
| ABSTRACT | IV |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO..... | 1 |
| 1. Fundamentación y formulación del problema..... | 1 |
| 1.1 Fundamentación | 1 |
| 1.2 Formulación del problema | 7 |
| 2. Justificación del Estudio | 8 |
| 3. Fundamentación y formulación de la hipótesis | 9 |
| 3.1 Fundamentación de la hipótesis | 9 |
| 3.2 Formulación de la hipótesis | 10 |
| 4. Objetivos..... | 14 |
| 4.1 Objetivo general..... | 15 |
| 4.2 Objetivos específicos..... | 15 |
| CAPÍTULO II..... | 17 |
| MARCO TEÓRICO | 17 |
| 1. Antecedentes..... | 17 |
| 2. Bases teóricas..... | 35 |
| 2.1 La Universidad..... | 35 |
| 2.2 La Administración | 51 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 2.3 | La Administración Universitaria | 69 |
| 3. | Glosario de términos | 107 |
| 3.1 | Administración universitaria | 107 |
| 3.2 | Administración académica | 107 |
| 3.3 | Administración de la investigación..... | 107 |
| 3.4 | Administración de la extensión universitaria..... | 108 |
| 3.5 | Administración de la producción de bienes y prestación de servicios..... | 108 |
| 3.6 | Autonomía universitaria | 108 |
| 3.7 | Autonomía académica | 108 |
| 3.8 | Autonomía administrativa | 109 |
| 3.9 | Autonomía económica | 109 |
| 3.10 | Autonomía de gobierno | 109 |
| 3.11 | Autonomía normativa..... | 109 |
| 3.12 | Asamblea Universitaria..... | 109 |
| 3.13 | Cogobierno | 110 |
| 3.14 | Consejo de Facultad..... | 110 |
| 3.15 | Consejo Universitario..... | 111 |
| 3.16 | Decano | 111 |
| 3.17 | Estatuto | 111 |
| 3.18 | Estudiante..... | 111 |
| 3.19 | Facultad..... | 112 |
| 3.20 | Graduado..... | 112 |
| 3.21 | Ley Universitaria | 112 |
| 3.22 | Libertad de cátedra..... | 112 |
| 3.23 | Organización Universitaria..... | 113 |
| 3.24 | Órgano Colegiado..... | 113 |
| 3.25 | Órgano individual..... | 113 |
| 3.26 | Profesor | 113 |
| 3.27 | Rector | 113 |
| 3.28 | Trabajador Administrativo | 114 |
| 3.29 | Universidad..... | 114 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO III..... | 115 |
| PROCESO METODOLÓGICO..... | 115 |
| 1. Relato de vida..... | 115 |
| 2. Método de observación participante | 119 |
| 3. El método de análisis documental..... | 120 |
| 4. El método de teoría fundamentada..... | 121 |
| 5. El método de la hermenéutica | 122 |
| 6. Registro de la información | 123 |
| 7. Análisis de datos..... | 123 |
| CAPÍTULO IV | 126 |
| RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... | 126 |
| Introducción..... | 126 |
| PRIMERA PARTE..... | 128 |
| 1. Los resultados correspondientes a la administración (objetivo específico 4.2.1) | 128 |
| 1.1 La organización universitaria | 128 |
| 1.1.1 Criterios de organización..... | 129 |
| SEGUNDA PARTE | 155 |
| 2. Los resultados según la composición del personal en funciones administrativas (objetivo específico 4.2.1) | 155 |
| 2.1 Los profesores en funciones administrativas | 155 |
| 2.2 Los administrativos | 158 |
| 2.3 Los profesores y administrativos | 159 |
| 2.3.1 El nivel de ejecución..... | 159 |
| 2.3.2 El nivel de dirección | 159 |

| | | |
|----------------------------|--|------------|
| 3. | Características de conjunto de la administración en las universidades nacionales y en las privadas sin fines de lucro | 161 |
| 4. | De la administración hacia una visión de la universidad | 162 |
| TERCERA PARTE | | 165 |
| 1. | Presentación de resultados como propuestas organizacionales (objetivos específicos 4.2.2 y 4.2.3)..... | 165 |
| 1.1 | A nivel de órganos colegiados de gobierno con capacidad de tomar decisiones..... | 165 |
| 1.2 | A nivel de la composición del personal..... | 165 |
| 2. | Presentación de resultados como propuestas transitorias y provisionales | 166 |
| 2.1 | A nivel de decisiones | 166 |
| 2.1.1 | Respecto a las sesiones de los órganos de gobierno | 166 |
| 2.2 | Respecto a la fluidez de las decisiones | 167 |
| 2.2.1 | Autorizaciones a comisión ejecutiva | 167 |
| 2.2.2 | Autorizaciones al rector | 167 |
| 2.3 | Respecto al personal | 168 |
| CUARTA PARTE | | 169 |
| 1. | Presentación de resultados como visión de conjunto (objetivos específicos 4.2.1, 4.2.2 y 4.2.4)..... | 169 |
| 1.1 | Perfil de la Universidad en el Perú..... | 169 |
| 1.1.1 | Revisando los orígenes | 169 |
| 1.1.2 | La supervivencia | 172 |
| 1.1.3 | Universidad de docencia | 175 |
| 1.1.4 | Universidad de recursos limitados | 177 |
| 1.1.5 | Universidad con repertorio de carreras de bajo costo..... | 178 |
| 1.1.6 | Universidad de modernización parcial y progresiva | 179 |
| 1.1.7 | Universidad de planificación documentaria..... | 180 |
| 1.2 | El futuro de la universidad peruana | 185 |
| 2. | Acerca del acopio de materiales bibliográficos y su sistematización | 190 |

| | |
|--|------------|
| QUINTA PARTE | 191 |
| Confirmación de la hipótesis..... | 191 |
| CONCLUSIONES | 192 |
| RECOMENDACIONES | 194 |
| BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA..... | 196 |

INTRODUCCIÓN

El contacto con la administración universitaria como estudiante y al pasar a formar parte de ella ejerciendo la función administrativa como profesor, han permitido al investigador conocerla, estudiarla, comprenderla y buscar su mejora, dentro de los límites de la normatividad institucional.

Fruto de esa relación a lo largo de la vida es el presente estudio, que se propone presentar su situación actual, especialmente la del sector conformado por las universidades nacionales y privadas sin fines de lucro regidas por la Ley Universitaria N°23733, en el lapso comprendido entre 1984 y el 2011.

Para describirla en sus lineamientos fundamentales, el investigador ha empleado el relato de vida, la observación participativa activa, las entrevistas informales, la teoría fundamentada y el análisis documental; proceso que lo ha puesto en condiciones de formular algunas propuestas de superación de la problemática visible y objetiva, que la aqueja.

Su organización rígida de fuente legal y su funcionamiento rutinario como accionar de un cuerpo administrativo de profesores no especializados y de incursión temporal, junto a trabajadores no docentes, reclutados por amiguismo, factores gremiales y políticos, conducido por decisiones tomadas por órganos colegiados numerosos y heterogéneos, hace que sus

procedimientos sean dilatados y complejos y sus resultados lleguen a destiempo y distintos a las medidas de solución de sus problemas.

Captar el perfil de la estructura organizacional y las características del cuerpo administrativo que pone en marcha a las universidades nacionales y privadas sin fines de lucro, dan lugar a que su configuración sea abordado en tres líneas teóricas de enfoque y a la vez, objeto del estudio: a) la universidad; b) la administración; y, c) la administración universitaria. Las observaciones del investigador van buscando sustento en el pensamiento universitario, en la disciplina de la administración universitaria misma, en un desarrollo paralelo y simultáneo, volcado en una bibliografía selecta, cuyas citas y referencias van construyendo un concepto y una noción de la problemática real así como de sus posibles soluciones. Es, en este segundo tramo, que el investigador plantea un pequeño conjunto de propuestas que pueden impulsar la reforma de la administración universitaria.

Todos los contenidos y la modalidad de este trabajo, se exponen en cuatro capítulos dedicados al problema, el primero; al marco teórico, el segundo; a la metodología empleada, el tercero; y, a la formulación de propuestas, como resultado de la categorización previa y la interpretación de los fenómenos observados en un proceso de triangulación, conceptualmente unificadora y de valor y provecho, que se ofrece como aporte.

El modelo de investigación cualitativa con sus métodos en uso, han viabilizado la construcción de este conocimiento, basado en la experiencia de vida y formalizado con la aplicación de una teoría, en la medida que coadyuve a cubrir un vacío y a solucionar un problema de una institución tan noble e importante como la universidad.

RESUMEN

Este estudio sobre la administración universitaria de las actuales universidades nacionales y privadas sin fines de lucro regidas por la Ley Universitaria N°23733, parte de su situación actual de estructura rígida de origen legal y un cuerpo administrativo conformado por profesores y trabajadores no docentes, que en conjunto determinan que la universidad no responda a los requerimientos que implican los cambios sociales, los avances científicos y tecnológicos y la economía global.

Para llegar a las recomendaciones de reforma administrativa, se revisa la bibliografía sobre la universidad, la teoría administrativa y las observaciones de universitólogos sobre esta administración universitaria. El cambio supone pedir al Poder Legislativo la modificación de la Ley universitaria vigente y otros actos internos de otorgamiento de autorizaciones al rector como representante legal de la universidad y la creación de una Comisión Ejecutiva con autorización de obrar con cargo a informar al consejo universitario.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POST-GRADO

**Empirismo e Inercia en la administración universitaria
en las actuales universidades nacionales y privadas sin
fines de lucro regidas por la Ley Universitaria
N°23733, 1984 -2011**

TESIS

**Para optar el Grado Académico de Maestro en Educación con mención en
Administración Universitaria**

AUTOR

Elio Iván Rodríguez Chávez

Lima-Perú

, 2012

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 FUNDAMENTACIÓN

La universidad peruana actual es objeto de críticas por gobernantes, la opinión pública y los propios ciudadanos. Esta crítica implica una evaluación negativa, acusándola de no servir al país impartiendo las profesiones nuevas que promuevan el desarrollo social y reclamándole una reestructuración que la modernice y la ponga en armonía con los tiempos.

Estas voces hacen que se mire a la universidad. Por lo general, la mirada se posa sobre el aspecto académico, económico, jurídico, político o en los acontecimientos propios del desempeño de las autoridades universitarias, muchas veces fuentes de escándalos que genera un estado de conciencia colectiva contraria a la universidad. La respuesta a esta evaluación se encuentra en campañas mediáticas promotoras de proyectos de ley que se agitan como amenaza de reestructuraciones que, al final, de convertirse en ley, agravan la situación de la universidad antes que resolverla.

Siendo cierto que lo económico, lo político, lo jurídico y lo académico necesitarían ser revisados, estas visiones ya focalizadas dejan fuera de toda consideración al elemento administrativo.

Entre la universidad y la administración hay una relación consustancial que pasa inadvertida porque profesores y alumnos no le saben dar la importancia que en realidad tiene.

La universidad no es definida por la vigente Ley Universitaria N°23733, en cuyo artículo 1º alude a ella a través de sus estamentos componentes. La norma dice:

“Las universidades están integradas por profesores, estudiantes y graduados. Se dedican al estudio, la investigación, la educación y la difusión del saber y la cultura, y a su extensión y proyección social”.

La citada ley fue promulgada el 9 de diciembre de 1983 y publicada en “El Peruano” el 17 del mismo mes y año. Por otro lado, la Constitución Política de 1993, en el tercer párrafo del artículo 18 sí la define como:

“la comunidad de profesores, alumnos y graduados”

Más allá de la forma cómo la presente el texto normativo, resulta insoslayable su carácter de organización, tal como figura en **Hacia el Lexicón Universitario** en el vocablo universidad. (Asamblea Nacional de Rectores, 2000: 180).

Al reconocerla como organización salta a la vista la administración adherida a la naturaleza académica, pero para hacerla funcionar.

En esta organización de personas en cuyo interior cada estamento cumple un rol determinado, la administración entra en actividad para realizar los fines institucionales.

De esta imbricación entre los fines y la naturaleza educativa, constitutiva de la universidad, emerge la importancia de la administración.

Por tanto, esa determinante relación entre los fines institucionales y la administración como medio de lograrlos fundamenta la necesidad de estudiarla en la situación en que se encuentra. Luego, conociéndola en su estructura y funcionamiento, proponer las reformas que puedan permitirle garantizar a la universidad un funcionamiento eficiente, eficaz y efectivo a través de servicios oportunos y de calidad.

Esta investigación se fundamenta en la relación sustancial entre universidad y administración, sin la cual no funciona; y, entre la administración y el logro de los fines institucionales.

El no identificarla como una de las debilidades de la universidad y de la cuota que le corresponde en el servicio insatisfactorio que presta al país, nos conduciría a una visión parcial del problema que, además, no contribuiría con la solución de su problemática.

Otro factor que fundamenta investigar la administración universitaria es el cambio que se ha operado en estas últimas décadas. Cambios no sólo producto del avance de la ciencia y la tecnología que se encuentran en una espiral imparable, sino en los nuevos estilos de vida social y personal; importancia del tiempo; inversión permanente; nuevas reglas en el mercado profesional; gran impacto de la relación costo-beneficio; necesidad de innovación; impostergabilidad de la educación sistemática como medio de calificación laboral, entre otros. Y, no es que el cambio haya concluido, sino que se configura como un proceso abierto, interminable y de ritmo creciente. Es decir, el cambio sigue. Por lo tanto, la universidad en su conjunto requiere ser estudiada, replanteada en su misión, exigiéndole servicios de calidad,

que no son ajenos a la participación de la administración. Ahora es cuando más se necesitan investigaciones de la administración universitaria por la búsqueda constante de su adecuación al cambio que impactaría en su estructura y funcionamiento.

El cambio, en tanto elemento constitutivo de la vida institucional universitaria, no viene solo. Trae sus consecuencias, entre las cuales cobra singular determinación el costo del servicio. Cuánto cuesta hacer funcionar una universidad guarda estrecha relación con otros factores ahora vitales: la calidad y la competitividad.

La economía compromete la vida institucional. Ella se traduce en remuneraciones, en infraestructura, en equipos, en vinculaciones interinstitucionales para la movilidad estudiantil y docente. No se puede brindar un servicio de calidad sin inversión continua y permanente.

Laboratorios, bibliotecas, salas de cómputo, enlaces electrónicos interactivos, conexiones con centros de documentación e información internacionales, resultan insoslayables.

Se adquieren libros y equipos, se mantienen, se reparan, se dan de baja y todos los procesos relacionados a estas necesidades y servicios corren a cargo de la administración universitaria. Por eso, se necesitan estudios de racionalización, especialización, planificación, economía, selección, motivación y cuantos otros aspectos existen, que en conjunto constituyen no sólo la administración sino la misma universidad.

En consecuencia, actualmente existe no sólo la necesidad, sino la urgencia de fomentar las investigaciones sobre la administración universitaria que ya no puede seguir viéndose como un cuerpo rígido desconectado de lo académico y sin relación con los cambios, costo-beneficio y su participación determinante en la calidad del servicio y la consecución de los fines institucionales.

Dichas las razones precedentes que corresponden a la idea de universidad y administración, cabe precisar la fundamentación de las investigaciones sobre la administración universitaria, de modo especial en las actuales universidades nacionales y privadas sin fines de lucro regidas por las disposiciones de la Ley Universitaria N°23733.

En efecto, desde que se dictó el Decreto Legislativo N°882, su fecha 8 de noviembre de 1996, aparece en la historia de la universidad peruana, un nuevo modelo de organización administrativa.

Con dicha norma de promoción de la inversión privada en educación, se liquidó la fuerza de los órganos colegiados triestamentales, colocando el peso de las decisiones en órganos monoestamentales representantes de los propietarios promotores. Con esta simplificación administrativa se le provee a la universidad de órganos directivos de composición homogénea, de reducido número, ágiles para reunir y de mayor entendimiento en la búsqueda de las soluciones.

En el espíritu de la precitada norma deja la regulación de lo académico a la Ley Universitaria N°23733, liberalizando la gestión universitaria de la lentitud, las trabas y dificultad de dar respuestas oportunas.

Paralelamente a este modelo que introduce la organización y dinámica de corte empresarial en la administración universitaria, subsiste el modelo de cogobierno universitario, con órganos triestamentales (profesores, alumnos y graduados), de elevado número de integrantes; composición heterogénea amén de fuerte contaminación política de grupos o sectores internos y con conexión externa difíciles de reunir y mucho más difícil de lograr los acuerdos que signifiquen las verdaderas soluciones a sus problemas o necesidades. Se trata del modelo organizacional legalmente instituido por la Ley Universitaria N°23733 y que comprende dentro de él a las universidades nacionales y a las universidades privadas sin fines de lucro.

Este sector de universidades tiene la misma organización, cuyo gobierno y administración están a cargo de órganos triestamentales

(profesores, alumnos y graduandos), distribuidos en los dos niveles de la administración: la central y la de las facultades.

Ahora es cuando más pertinente resultan las investigaciones en la administración universitaria para diagnosticarla, identificando sus fortalezas y debilidades, y proponer las medidas que mejoren su rendimiento garantizando a estas universidades servicios de calidad congruentes con los cambios, la relación costo-beneficio y de efectiva contribución a la consecución de los fines institucionales.

Queda claro no sólo la pertinencia de las investigaciones, sino que ellas se han convertido en una necesidad.

Dentro de esta gran amplitud de demanda de investigaciones caben toda clase de ellas: teóricas o aplicadas; históricas o actuales, globales o sectoriales; relativas a las funciones de la administración o integrales. Cualesquiera de ellas serán útiles y constituirán aportes a su conocimiento e ilustrarán al administrador y al administrado, al legislador o a quienes tengan las competencias para solucionar sus problemas.

Servirán de mucho las investigaciones de la administración universitaria en relación a las funciones de la universidad: a) docencia; b) investigación; c) extensión universitaria y proyección social; y, d) producción de bienes y prestación de servicios.

Igualmente coadyuvarán al conocimiento de su actual estado, permitiendo incursiones en profundidad, las investigaciones por las funciones de la administración: a) planeamiento; b) organización; c) dirección; d) dotación de personal; y, e) control.

Cabe la seguridad que todas serán necesarias ante el convencimiento que la universidad peruana actual tanto nacional como privada sin fines de lucro, claman por una urgente reforma de su administración para ponerlas en condiciones de ser competitivas, eficaces, eficientes y asegurarles los tan deseados servicios de calidad. La administración

universitaria adecuadamente organizada será el medio eficaz de la consecución de los fines y objetivos de la universidad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Una estructura compleja y heterogénea que no funciona técnicamente constituye un factor de dificultad para la toma de decisiones. Tampoco acompaña a la universidad al ritmo de las necesidades de su desarrollo, configurando una problemática que promueve las siguientes interrogantes:

¿Tiene la universidad peruana actual, nacional o privada sin fines de lucro, regida por la Ley Universitaria N°23733, suficiente flexibilidad administrativa para atender las necesidades institucionales, respondiendo a ellas con secciones y personal especializado de acuerdo a las funciones de docencia, investigación, extensión universitaria y producción de bienes y prestación de servicios?

¿Siendo la universidad una comunidad de alumnos, profesores y graduados para llevar a cabo la actividad común de enseñanza-aprendizaje, estos tienen idea de la importancia de la administración y le dispensan la atención debida para convertirla en un cuerpo técnico que preste servicios oportunos y de calidad?

¿Está apta la estructura de la administración universitaria de la actual universidad peruana nacional o privada sin fines de lucro, regidas por la Ley Universitaria N°23733, para tomar decisiones oportunas y eficaces en la atención y solución de las necesidades institucionales?

¿Es la estructura de la administración universitaria de la universidad peruana actual nacional o privada sin fines de lucro, regida por la Ley Universitaria N°23733, un medio eficaz para la consecución de los fines y objetivos institucionales?

2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Resulta pertinente esta investigación si tenemos en cuenta las siguientes razones:

- a) La importancia que tiene la administración en su relación con el logro de los objetivos y fines institucionales.

El fin central de la universidad es la formación integral de la persona. Para lograrlo requiere atenderlo con servicios de calidad camino a la excelencia.

Como la consecución de este fin es un proceso, dentro de él cabe la mejora continua que, de por sí, lleva al cambio permanente. Por lo tanto, la administración debe comportarse como un cuerpo flexible apto para las adecuaciones que le den efectividad.

- b) La base legal de su organización, que maniatada a la universidad, pero que deja el margen de poder aplicar las adecuaciones en uso de la autonomía consagrada y otorgada por el artículo 18 de la Constitución Política y los artículos 1º y 4º de la Ley Universitaria 23733.

- c) La composición empírica, vista desde la teoría de la administración, de sus órganos administrativos y de gobierno que desemboca en un conjunto rígido, sin secciones ni personal especializado, de acuerdo a los requerimientos propios de las funciones de la universidad y de la nueva administración.

La composición de sus órganos de decisión corresponde a factores estamentales con mucha presencia e influencia política y gremialista.

- d) El cambio que opera en la sociedad, que se refleja en la demanda; el cambio en la universidad, que se ve obligada a adoptar nuevas teorías, otros métodos, medios electrónicos de enseñanza-aprendizaje; el cambio en la propia administración, dada su

importancia en la promoción de la inversión y el desarrollo económico de las organizaciones empresariales y de los estados.

Si hay cambios en la sociedad y en la universidad, la administración no puede seguir inamovible; está forzada a cambiar, pero no lo puede hacer empíricamente, conforme lleve el curso de las necesidades, sino en forma planificada, con estudios y evaluaciones previos.

- e) La relación costo-beneficio cuya atención resulta impostergable e insoslayable. La razón de ser de la universidad es la academia. La administración es un medio que la complementa. La administración hace que funcione la academia en todos sus actos, desde la admisión, los estudios y la graduación.

De acuerdo a ello, la administración debe ser necesariamente un cuerpo flexible, especializado, distribuido mediante procesos de racionalización, evaluación y capacitación permanente.

3. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Como se ha escogido desarrollar una investigación cualitativa, se formula una sola hipótesis; la misma que se pasa a fundamentar, *“como una manera de orientar la ruta de la investigación”* y porque *“sirve para mejorar y profundizar el conocimiento de un evento, una situación o un contexto”* tal como afirma Flores Barboza en su reciente publicación (2011:316).

3.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El haber actuado y seguir actuando en la administración universitaria ha permitido y facilitado conocerla por y desde dentro.

Es el resultado de una observación participante ejercida a lo largo de varias décadas y, de manera especial, durante el lapso de vigencia de la actual Ley Universitaria N°23733 computado entre 1984 al 2011, en las universidades nacionales y privadas sin fines de lucro regidas por dicha norma.

La participación activa formando parte de la estructura administrativa como autoridad o funcionario y a la vez también como usuario, ha proporcionado al investigador las experiencias y el conocimiento directo sobre su composición, su funcionamiento y su problemática. Simultáneamente, se ha podido construir una conceptualización capaz de conformar un cuerpo teórico básico que sirva de orientación y comprensión de este componente de la universidad.

Se percibe un cuerpo administrativo constituido por personal reclutado empíricamente por razones de política interna, amiguismo, gremialismo, sin las calificaciones por habilidades y capacidades en función del cargo a desempeñar. Su funcionamiento es inercial. En las universidades se sabe del servicio insatisfactorio pero se acepta, sin despertar el interés por mejorarlo.

No se practica la planificación, aunque formalmente exista la oficina y se elaboren los instrumentos de gestión que le corresponde como el plan de funcionamiento y desarrollo y el presupuesto.

Igualmente, no se practica la racionalización, la evaluación, capacitación ni promoción para hacer del personal administrativo una carrera.

3.2 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Tal panorama, anteriormente descrito, induce a formular la siguiente hipótesis:

La administración universitaria de las actuales universidades nacionales y privadas sin fines de lucro, regidas por la Ley Universitaria N°23733, tiene una estructura organizativa compleja de base legal y una composición empírica de su personal que genera un funcionamiento que no contribuye a su desarrollo ni a la

consecución de sus fines institucionales y que requiere ser modificada con un nuevo sustento teórico y la propuesta de un modelo organizacional que responda a las características de las funciones que corresponden a la universidad.

Se explica que la estructura administrativa de estas universidades está determinada por la Ley Universitaria N°23733; la misma que establece una organización compleja, aplicando diversos criterios.

a) Organización estamental:

- Alumnos
- Profesores
- Graduados

b) Organización académica:

- Facultades, escuelas, institutos
- Departamentos Académicos

c) Organización administrativa:

- Administración central
- Administración por Facultades
- Sistemas administrativos:

Personal, Planificación, Bienestar, Logística

- Organización suprauniversitaria

d) Organización económica:

- Presupuesto único

- Caja central
- Logística central

e) Organización por el gobierno

- Asamblea Universitaria
- Consejo Universitario
- Rector
- Consejo de Facultad
- Decano

La organización administrativa es de carácter horizontal con primacía de órganos colegiados triestamentales.

Integran los órganos de gobierno, premunidos por ley de capacidad decisoria, personal elegido por cada estamento, por un tiempo determinado. Por lo general, carecen de formación administrativa y aplican criterios políticos en el funcionamiento institucional.

El personal netamente administrativo ha ingresado al servicio por razones políticas que representa cada autoridad y su desempeño laboral se ve interferido por este factor al que se agrega la fuerte presencia de la acción gremial.

En conjunto, la organización administrativa promueve un funcionamiento rutinario que no contribuye activa y directamente a alcanzar los objetivos ni los fines institucionales que se propongan en sus planes de funcionamiento y desarrollo o en sus estatutos.

El factor más importante del funcionamiento de la universidad reside en los órganos de decisión. Ellos, por la fuerza de la ley, tienen una composición triestamental, y número considerable que hacen que sus reuniones periódicas no puedan lograrse dentro de plazos cortos, como

una vez por semana; y, luego que pueda prevalecer un criterio homogéneo para los acuerdos. Esta, que es su propia naturaleza, facilita largas discusiones con puntos de vista disímiles que, por otro lado, responden a criterios políticos, gremiales u otros, pero no a la naturaleza administrativa del órgano y del asunto que se pueda poner en busca del acuerdo. Resulta frecuente que los acuerdos se adopten con características distintas a las esperadas y a las que se necesitan. Otras tantas veces, los acuerdos no constituyen soluciones sino complicaciones del problema o simples paliativos que prolongan la deficiencia o carencia por tiempo indefinido. Entre tanto, la oportunidad ha pasado sin que institucionalmente se le haya dado la respuesta necesaria.

Cabe agregar, sobre las precedentes consideraciones, que los órganos colegiados de la administración universitaria premunidos por ley de las potestades decisorias añaden a su composición heterogénea su carácter temporal. En efecto, estos órganos colegiados son conformados por representantes de los estamentos, con mandatos de un año –caso de los alumnos– y de otro lapso mayor (dos o tres años según lo determinen sus estatutos); de profesores y autoridades; pero siempre temporales. Esta temporalidad afecta la continuidad y la responsabilidad en la toma de decisiones y favorece el cambio de criterios y enfoques para la toma de decisiones.

El cuerpo administrativo de ejecución y mandos medios ha sido conformado a través de acciones de reclutamiento que obedecen a criterios de política interna de la persona o grupo que gobierna; por injerencia, presión o compromisos con los gremios; o por razones amicales o de otra índole. Corresponde a casos de minorías que hayan ingresado al cuerpo administrativo por selección y previa evaluación basada en los méritos y sin contaminación política o gremial. Por lo general, carece de calificaciones y del perfil requerido para el puesto que desempeña. No se aplica la evaluación periódica como medio de permanencia y promoción. La racionalización no es el

criterio para la asignación de personal ocurriendo que haya dependencias con mayor dotación de personal y otras, con número insuficiente.

Si en la composición del personal predomina el empirismo en su reclutamiento y en su ubicación de desempeño, el funcionamiento de la universidad es impulsado por la inercia y la rutina, con sus consecuencias de no alcanzar la calidad y oportunidad que se requieren.

No se ha llegado a la auténtica especialización por las funciones administrativas ni por las funciones generales de la universidad. El personal, con la práctica diaria, va alcanzando experiencia en su desempeño, haciendo falta la capacitación laboral.

A estas características de conjunto se suma la falta de un escalafón remunerativo adecuado y la movilidad promocional que motive al personal.

Como la metodología a aplicar en este estudio corresponde a la investigación cualitativa las características señaladas en la hipótesis serán descritas e interpretadas facilitándonos conocer mejor la administración universitaria de las actuales universidades nacionales y privadas sin fines de lucro, regidas por la Ley Universitaria N°23733, para lograr un alto grado de **comprensión** sobre qué es, cómo funciona en la realidad y los medios y oportunidades para promover el cambio.

4. OBJETIVOS

No es usual en la investigación cualitativa, como esta, formular variables. En cambio, dado que se teje una relación entre objetivos y los resultados de la investigación, el esquema del informe final incluye los objetivos.

“El objetivo es el propósito final que se pretende cumplir con el trabajo de investigación” (Landeau, 2007: 110), y para los efectos del presente estudio se planteará un objetivo general y tres específicos.

4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar y evaluar las limitaciones de la administración universitaria y la composición empírica del personal de las actuales universidades nacionales y privadas sin fines de lucro regidas por la Ley Universitaria N°23733 y elaborar propuestas de su tecnificación en su organización y composición, que superen sus debilidades y promuevan su propio desarrollo y el desarrollo institucional.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1 Caracterizar las limitaciones de la administración universitaria pública y privada del país derivadas de una deficiente organización e incompetencia del personal administrativo que la conduce

4.2.2 Formular propuestas organizacionales que respondan a las características de las funciones de la universidad: a) docencia; b) investigación; c) extensión universitaria; y d) producción de bienes y prestación de servicios.

4.2.3 Elaborar una propuesta para instituir un cuerpo administrativo orgánico estable con unidades de competencias en escala, bajo la dirección de un funcionario administrativo de carrera, responsable del funcionamiento de la universidad, que da cuenta de su actividad ante el rector y los órganos de gobierno y recibe de ellos las normas, directivas, políticas y la aprobación de sus planes y programas.

Las autoridades universitarias: rector y decanos solo tendrían jurisdicción sobre el área académica, incluyendo el personal académico y los alumnos.

4.2.4 Acopiar materiales bibliográficos y sistematizarlos para construir una interpretación que, unida a la experiencia y los resultados de esta

investigación, sirvan de base para una elaboración posterior de un cuerpo teórico con rango de disciplina.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES

La administración universitaria surgió simultáneamente con la universidad. Cobra su primera presencia en la organización que se inicia sobre la base de modelos. Historiadores de la universidad y universitólogos como Rodrigo Arocena y Judith Sutz (2001) sostienen que en Hispanoamérica, con la fundación de universidades, entraron dos modelos organizacionales: el de *“... Salamanca, que incorporaba rasgos propios de la “universidad de estudiantes” según el modelo Bolonia, por oposición al de París, “universidad de profesores”[...]”* (2001:16) así como el modelo de Alcalá de Henares, denominado *“convento-universidad” “[...]centralmente preocupada por la teología, cuyo rector era también el prior del convento, y con mayor independencia del poder civil”* (ob.cit.:15) y que correspondió a la Universidad de Santo Domingo.

En el caso peruano, se puede percibir con el análisis de la Real Provisión de 12 de mayo de 1551 que autoriza el establecimiento del Estudio General de la Ciudad de los Reyes, posteriormente Real y Pontificia Universidad de San Marcos de Lima. Ella nace bajo el modelo organizacional de Salamanca, de la cual recibe sus privilegios, franquicias y libertades. Además, el rey dispone que entre tanto no haya otro lugar el Estudio General autorizado

funcione en el *“Monasterio de santo Domingo de la dicha ciudad de los Reyes por el tiempo que nuestra voluntad fuere...”* (Eguiguren 1950:240).

Como puede apreciarse, junto a la autorización para que haya universidad aparecen las disposiciones de índole administrativo como son la sede y domicilio, de carácter transitorio, señalado en el Monasterio, que ya contaba con la infraestructura o si se quiere los ambientes físicos en los que funcionaría la universidad. También se percibe el aspecto normativo, que no se dicta el que le correspondería como nueva universidad, sino se aplican trasplantando las reglas vigentes en la Universidad de Salamanca. Así mismo, existen los indicios de su carácter estatal del estudio general porque deja claro que se crea por su voluntad, *“por el bien ennoblecimiento de aquella tierra...”* (ibidem).

Más allá de estas particularidades, la administración universitaria se asocia a la universidad de manera inseparable. Sus primeras fuentes son las legales, pues, es en las normas que aparecen las regulaciones de la administración universitaria. Ocurrió en la colonia y ha seguido en la República y continúa en nuestros días. Revísese el texto de la Ley Universitaria y se identificará la regulación de su organización inspirada en diferentes criterios: a) estamental; b) académico; c) administrativo; d) de gobierno; y, e) por sus funciones.

En cuanto estudios en el Perú que desarrollen una posible teoría de la administración universitaria, se debe anunciar que de modo directo y con todos los requisitos académicos e intelectuales exigibles para una disciplina no se encontrará; pero, se cuenta una producción bibliográfica importante sobre la problemática universitaria cuyos análisis, puntos de vista y proposiciones guardan elementos conceptuales que conducen a inferir referencias o deducciones tácitas sobre ella.

Tratándose de una presentación selectiva se comentará algunas obras de relevancia a título de mostrarlo.

Cabe inaugurar esta revisión con un nombre clásico como el de Manuel Vicente Villarán y algunos de sus textos fundamentales para la comprensión de la historia de la universidad peruana.

Ocupa el primer lugar, **Las profesiones liberales en el Perú**, notable discurso de apertura del año académico de 1900 en la Universidad de San Marcos. Incorporado como profesor a fines del XIX, fue escogido al iniciarse cronológicamente el siglo XX para pronunciar su famoso discurso que constituye un diagnóstico y una valiente requisitoria; un acertado cuestionamiento y un reclamo de atención urgente con propuestas modernizadoras de la universidad que la hubieran puesto en consonancia con los nuevos tiempos que se vivía.

En este breve pero sustancioso texto, modelo de aplicación del método comparativo, y con argumentos permanentemente bien concatenados en paralelo entre la sociedad y la universidad, Manuel Vicente Villarán hace una exposición en perspectiva histórica de las tres profesiones que venían desde la colonia: sacerdotal, militar y abogacía. Presenta de ellas su auge y decadencia. Con esta estadística, resalta la primacía de la profesión del foro al comenzar el siglo XX. Reclama a la sociedad, los gobernantes y las instituciones educativas ofrecer, promover y cultivar las profesiones del área económica que generan riqueza como el comercio, la industria, la agricultura, la minería. Literalmente sentencia: *“Nuestro régimen de educación parece, pues, haber sido inventado deliberadamente para otro país y otras épocas. Hay abundantes maestros que nos enseñan la historia, la literatura, el latín, la teología, las leyes, la filosofía y las altas matemáticas; pero no hay ninguno que nos enseñe a labrar la tierra, a criar el ganado, a explotar las selvas, a navegar, a comerciar, a fabricar cosas útiles”* (1922:7). Se trataba de profesiones que conducían al trabajo dependiente como servidores del Estado; perfil que le lleva a exclamar: *“La industria de los empleos hace competencia y vence a todas las industrias”* (ob.cit.:23).

Villarán ve más allá de este cuadro profesional socio-económico y cala en la presencia de los profesionales extranjeros que venían al país. Este panorama describía una situación de dependencia y segundo plano de los

profesionales peruanos al punto que advertía como peligro que si las tendencias seguían así “... *seremos pronto una colonia de extranjeros administrada por funcionarios públicos peruanos*” (ibídem).

La preferencia masiva de las profesiones de servicio se liga en el pensamiento de Villarán al estado social de pobreza. Sobre ella suelta su certera apreciación: “*Nuestra pobreza crónica constituye una amarga deshonra, porque es afrentoso para un pueblo tener un siglo de vida independiente, poseer “un mar de rico territorio”, y ser, con todo, una de las sociedades más pobres de la tierra*” (ob.cit.:31).

Párrafos adelante insiste en afirmar que “*el profesor, el funcionario, el juez, el médico, el abogado, no hacen la riqueza; que únicamente preparan, educan, defienden, conservan a los que la hacen [...]*” (ob.cit.:32)

A modo de síntesis y cerrando su discurso reitera que “*es urgente rehacer el sistema de nuestra educación en forma tal, que produzca pocos diplomados y literatos, y en cambio eduque hombres útiles, creadores de riquezas*” (ob.cit.:33)

Este ensayo junto a sus dos tesis sobre el estudio del factor económico una; y, la influencia extranjera en la educación la otra, diseñan una concepción orgánica de la educación y su misión social como impulsora del desarrollo estrechamente ligada a la noción de país.

Otro ensayo interesante a reseñar corresponde a otro discurso: “**Momento actual de la Universidad Mayor de San Marcos**” que pronuncia Manuel Vicente Villarán al asumir el rectorado en 1922. La oportunidad le sirve para fijar posiciones en relación a la universidad que encuentra y la que proyecta impulsar. Tomándolo como testimonio describe los males y carencias de San Marcos sin dejarse ganar del derrotismo. Lamenta su pobreza económica e infraestructural, pero reconoce sus potencialidades en su plana docente y en sus estudiantes y en el espíritu institucional altivo y de superación de la adversidad. Por eso expresa firmemente a modo de premisa: “*La universidad, conviene repetirlo, es un cuerpo bien organizado que no pide reconstitución sino crecimiento; es una casa sólida y bien hecha*”

que no hay que demoler sino mejorar; es una planta lograda y fuerte que no hay que arrancar sino cultivar y nutrir” (ob.cit.:124).

En su revisión institucional transita por el régimen legal, la realidad de la autonomía; la carencia económica; su agotamiento en la formación profesional; los bajos haberes de los profesores; bibliotecas desabastecidas junto a una infraestructura totalmente inadecuada. Frente a esta situación, plantea el aprovechamiento de la nueva ley, la modernización de la universidad en sus profesiones, contenidos intelectuales, inclusión de la investigación como actividad necesaria, mejora de haberes, una formación no solo práctica sino amplia con cultura general, las humanidades y una educación en valores. Coherentemente con esta visión manifiesta: ***“Queremos para los alumnos de San Marcos locales abiertos, terrenos extensos, parque frondoso, habitaciones higiénicas y tranquilas, residencia alejada de los ruidos urbanos”*** (ob.cit.:138).

Un proyecto de nuevas cátedras y de creación de condiciones físicas y ambientales propicias para la enseñanza-aprendizaje, demanda profesores bien remunerados, buenas bibliotecas, laboratorios y los recursos económicos necesarios para convertirlo en realidad.

Respecto a esto, Manuel Vicente Villarán precisa con claridad: ***“Sin independencia económica, la autonomía es un escudo que nos protege más que una fuerza que nos impulsa. Casi nada podemos crear y mejorar encerrados en el círculo opresor de un patrimonio misérrimo”*** (ibídem). De la reflexión pasa al reclamo enérgico: ***“Estas angustias no deben continuar; pedimos al Estado que les ponga término”*** (ob.cit.:139). Lo hace invocando que ***“Un interés supremo de bien patrio clama por dar a la Universidad recursos suficientes”*** (ibídem).

Su actitud final rubrica la fórmula del éxito al combinar el dinero con el potencial humano y espíritu institucional. Sella su pensamiento expresando: ***“Nada nos aprovecharía la riqueza sin la voluntad, la fortuna sin la inteligencia, los ingentes caudales sin el ideal”*** (ob.cit.:139).

Más allá del discurso y la frase impresionante, Manuel Vicente Villarán, promovió la ciudad universitaria habiendo desplegado sus esfuerzos para comenzar con la adquisición del terreno para ella.

El valor de sus ideas marcaron época y suscitaron la acogida intelectual de José Carlos Mariátegui en los argumentos de sus **7 ensayos**.

Víctor Andrés Belaúnde no sólo es la figura del internacionalismo. Tiene en su vida una etapa de liderazgo universitario con una participación activa como estudiante y joven profesor. Coincide esta actividad con las dos primeras décadas del siglo XX, nutridas en efervescencia precursora de la reforma. Sus discursos en los congresos internacionales y la Federación de Estudiantes realizados por estos tiempos acredita una participación de Belaúnde en 1908, 1912 y 1917. Se publicaron conformando una unidad, en el título de **La vida Universitaria** en 1917; y, por el trabajo cuidadoso de Domingo García Rada, ha sido reeditado en 1987.

En conjunto, los ensayos cubren un panorama amplio sobre la universidad. Traza como ejes la historia, su dimensión latinoamericana llena de inquietudes renovadoras y un análisis de San Marcos en sus relaciones con la sociedad para destacar su atraso y su desconexión con la realidad.

Sustancialmente, Belaunde verifica y documenta su apreciación que le hace advertir: *“Al recorrer rápidamente la historia de la Universidad desde su origen hasta la fecha se destaca este rasgo desagradable y funesto: su falta de vinculación con la realidad nacional, con la vida de nuestro medio, con las necesidades y aspiraciones del país”* (1987:2).

Esta percepción genérica será identificada en las diferentes especialidades, profesiones y en los cursos. En la Facultad de Ciencias Políticas ocurre este fenómeno, pues, *“... el plan de estudios... no se orientó a la Economía Política y a las Finanzas, en tanto que daba importancia exagerada al Derecho Internacional. La única materia prácticamente nacional de ese plan fue la Historia de los tratados del Perú”* (ob.cit.:7).

Con este método, Belaúnde hurga en los planes de estudios de las facultades concluyendo que en Derecho ***“el curso de orientación prácticamente nacional es la Historia del Derecho Peruano”*** (ob.cit.:8). Estacionándose en esta misma y desde el punto de vista ideológico y doctrinal señala que su tendencia ha sido ***“exegética, y por lo mismo no ha ligado el estudio de la ley a la vida social y económica del país, ni ha examinado las costumbres e instituciones, que, fuera de la ley o a pesar de la ley, representan aspectos efectivos e importantes en la evolución nacional”*** (ibídem).

A la Facultad de Letras la califica de *“filosofista”*. Observa que ***“para ser nacionalista debió seguir principalmente una dirección geográfica, sociológica e histórica, pero precisamente ha seguido una dirección contraria”*** (ob.cit.:9). ***“El curso de Sociología debió aplicarse al estudio de los fenómenos sociales en el Perú; pero se ha creído que era mejor entrar en el examen crítico de todos los grandes sistemas sociológicos...”*** (ibídem) y como consecuencia de tal orientación la ***“realidad patria solo está representada por el único curso de Historia Peruana que existe desde 1866”*** (ibídem).

Lo que pasa a nivel de plan de estudios se replica en el plano de las corrientes doctrinales. Belaúnde es del parecer que después de la guerra contra Chile, se entronizó en la universidad el positivismo con muy destacados representantes como Javier Prado, Mariano H. Cornejo, Matías Manzanilla, entre otros; a quienes se les puede reconocer esfuerzos personales, pero no acción institucional. ***“El positivismo universitario no fue entonces un sistema o una bandera para conocer nuestra realidad; fue simplemente un positivismo exegético, un positivismo explicativo”*** (ob.cit.:18). Habiendo significado una oportunidad de aplicar el método positivista para investigar, conocer nuestra realidad y servir al país, se prefirió el estudio teórico puro y, en todo caso, con ejemplos de otras realidades ajenas a la nuestra. Por eso reitera: ***“No exagero, pues, al decir que la Universidad ha vivido a pesar de la corriente positivista, a espaldas de la vida y de la realidad nacionales”*** (ob.cit.:20).

Sitio bien ganado en el pensamiento pedagógico peruano lo tiene Alejandro O. Destua, Rector de San Marcos y profesor del área de filosofía quien escribe un ensayo: **El problema pedagógico nacional**, conjunto de ideas, apreciaciones y propuestas sobre la situación de la educación peruana. Responde a un enfoque que integra el factor pedagógico como parte de la realidad social y económica del país, en una relación de causa a efecto. La sociedad peruana está en un estado de atraso porque no hay profesores bien preparados, escuelas que no deben llamarse tales y una dirección política del Estado que pone a la educación de espaldas a la realidad. Para Deustua el pueblo no es el culpable; la responsabilidad recae sobre los políticos y gobernantes. Ellos asumen fundamentalmente una carga de carácter moral porque no hacen lo que están llamados a hacer. Léase sus frases admonitorias: ***“Seamos francos y valerosos alguna vez. Confesemos que ese pobre pueblo, al que se le adula en los períodos de crisis y se le calumnia siempre, no ha sido bien dirigido jamás, a causa de la concupiscencia de los políticos. La falta de educación superior, el abandono creciente de sus sagrados intereses, el mercantilismo del criterio dominante de los hombres, la invasión cada día mayor de las cimas por naturaleza vulgares, provistas de las brillantes alas de la inteligencia, las facilidades de ascenso dadas a la mediocridad por los colegios y las universidades y el estímulo de ejemplo ofrecido por nuestra política, en la cual no entra como factor apreciable la moralidad de los ciudadanos...”*** (1937:17) pinta el cuadro social de abandono, atraso y pobreza.

En el párrafo siguiente, sin bajar el tono de su requisitoria dice: ***“Confesemos que el problema de la educación es muy grave, gravísimo y que no se resuelve elaborando proyectos como los remitidos al Congreso para probar que el gobierno tiene también iniciativas en esa materia y arrancar aplausos que prestigien su influencia en el país”*** (ibídem).

Queda claro que en el juicio de Deustua la educación como servicio público está muy mal, pero también como producto en cada persona porque no la ha

provisto de una sólida formación moral. Los protagonistas de esta desgracia no es el pueblo sino los dirigentes; sector en el que se siente la falta de esa formación moral. Consecuentemente, Deustua ratifica enfáticamente que ***“el problema capital es el de la educación de nuestras clases dirigentes”*** (ob.cit.:25).

Lo cierto que constata Deustua es que ***“El problema pedagógico carece de interés por sus vastos límites, sus medios ignorados y sus efectos remotos e indirectos”*** (ob.cit.:30).

No habrá cambios en tanto que la educación privilegie la formación literaria antes que la científica y ella trabaje para que el educando memorice y repita antes que cree. La educación y la mentalidad social que han generado una cultura imperante hacían *“perezosos para el estudio de los fenómenos, amantes de lo abstracto y más dispuestos a recibir la ciencia hecha, para aplicarla a nuestro medio, que a formarla con la observación constante, tranquila, ilustrada de las condiciones especiales en las que vivimos y nos movemos...”* (ob.cit.:23).

Tal drama debe acometerse y revertirse. Exige un conjunto de reformas que las puntualiza en diez menciones. Integrándolas, desembocan en los siguientes ejes:

- a) La primacía de la formación universitaria de los gobernantes y de los maestros de secundaria a realizarse en San Marcos para garantizar su formación científica y moral; y
- b) La inversión pública en educación;

Para lograr este objetivo resultaba recomendable decretar la reorganización de todos los órganos del Estado responsables de la educación; reducción del número de colegios secundarios solo a los que garanticen buena formación y sueldos estimulantes para profesores, inspectores, personal y becas e incentivos para alumnos.

Si bien su visión es de conjunto, la solución la concentra en la universidad, específicamente en la Universidad de San Marcos, porque tiene fe en ella,

es consciente de su calidad y la considera idónea para dar la formación científica y moral a los dirigentes políticos y a los maestros que luego multiplicarán estos dones en la población del Perú. Tal es su convicción que se pronuncia literalmente por la *“concentración de la enseñanza universitaria en Lima”* (ob.cit.:32), como segundo punto de la reforma integral propuesta y concluye su tesis con una convocatoria persuasiva: *“Hagamos de la Universidad la fuente regeneradora de nuestra vida social”* (ob.cit.:46).

Visión interesante y digna de tenerla en cuenta por tratarse de una óptica que procede de una mentalidad ya no literaria sino científica es la que esbozó Julio C. Tello, el fundador de la arqueología en el Perú y el que con sus trabajos dotó a la historia peruana de otras fuentes que no fueran las crónicas. Tello significa otra experiencia y otra mirada de la universidad. Médico de formación con posgrado y especializaciones en Harvard y las universidades de Londres, Berlín y la Sorbona. Su formación científica se refuerza con su doctorado en ciencias, optado también, como su título de médico, en San Marcos.

Tello publicó en 1928 **La reforma universitaria**, testimonio de su adhesión intelectual a una institución social tan importante como la universidad. Su estudio, focalizado en San Marcos, cruza el tiempo desde el pasado al presente. En ese discurso traza dos épocas: ***“la Universidad teológica colonial, de estructura medieval; y la Universidad profesional republicana, de estructura francesa”*** (1967:27); las mismas que tipifican la universidad con características distintas. Detalla que la universidad científica debe organizarse estructural, política y administrativamente. Piensa que ***“debe enseñar todo conocimiento sistematizado: las artes y las ciencias puras y aplicadas”*** (ob.cit.:30). Tello tiene el convencimiento que la ***“era actual es la era de la ciencia”*** (ob.cit.:34) y que la ***“ciencia es el producto del esfuerzo organizado; del entrenamiento de la inteligencia para observar con claridad, experimentar, coordinar e interpretar los fenómenos; y (que) este entrenamiento se adquiere hoy, principalmente en las Universidades, por cualquier inteligencia normalmente organizada...”*** (ob.cit.:30).

Según su opinión la universidad cumple su misión y alcanza prestigio por **“la excelencia de su organización, de la manera como se coordinan armónicamente las diferentes fuerzas...”** (ob.cit.:32) para lograr la calidad de su producto. Tello remarca que es **“la calidad de la producción, el exponente de la buena organización y progreso de la Universidad”** (ibídem).

Frente a esta caracterización de la universidad científica relacionada con San Marcos y las necesidades del país, llega a la conclusión que la **“Universidad de San Marcos, no es pues, una Universidad en el sentido moderno de la palabra”** (ob.cit.:35). Su dedicación profesionalista entregando **“médicos y abogados competentes, (cuando) el país demanda con urgencia técnicos en todas las ciencias y las artes para dirigir eficazmente su evolución”** (ob.cit.:30).

Siendo la ciencia el factor dominante porque **“en ella reposa la salvación del país... nuestra Universidad que es el órgano responsable de su fomento vive casi al margen de ella”** (ob.cit.:35).

Tello en la exposición de sus ideas recalca en la administración a través de la organización y otras inclusiones como los organigramas respecto a la organización académica y algunas apostillas sobre los órganos como desliza el fortalecimiento de la función del rector, quien **“debería tener funciones y ejercer poderes, como el gerente de una empresa industrial. Debe elegir el personal docente y administrativo; dirigir y controlar todos los diferentes compartimientos y actos de la Universidad. Debe mantener la unidad de la organización, vinculando armónicamente sus diferentes órganos, de modo que todos concurren hacia la realización de los altos propósitos de la Universidad”** (ibídem).

Por todo lo que significa en la historia de la educación y de la universidad peruana, no puede obviarse el estudio de José Antonio Encinas. Su relación con la universidad viene de sus estudios como alumno de Letras y Jurisprudencia; ramas en las que obtuvo el bachillerato y el doctorado en Jurisprudencia. A este vínculo se agrega el de haber sido uno de sus más

importantes rectores (1931-1932) y haber escrito y publicado en 1935 **La historia de las Universidades de Boloña y Padua**. Encinas no ejerció el profesorado en San Marcos, pero fue elegido merced al Estatuto Provisorio del 6 de febrero de 1931; el que en su artículo 2º no consideraba este requisito.

Sirve de fuente y comentario de este estudio: **La Reforma Universitaria en el Perú 1930-1932**; textos escritos por Encinas sobre su experiencia rectoral en San Marcos, en cuya corta e inconclusa gestión, puso en marcha una nueva universidad. Este título ha sido puesto por su hijo José Encinas del Pando, editor del libro, corrigiendo el original del autor: **Reforma de la Universidad de Lima**.

José Antonio Encinas Franco ya tenía una noción cabal de la reforma como movimiento y sabía qué se había logrado en las universidades latinoamericanas en donde había entrado. A manera de resumen dice: ***“Ellas, en general, estaban circunscritas a renovar la docencia y a cambiar el régimen de estudios; los ideales de la Reforma no abarcaban problemas de orden social universitario menos aún en relativo a la vida integral del estudiante”*** (1973:39). De todo lo que implica la Reforma, los estudiantes conquistaron: ***“participar en el Gobierno de la Universidad, intervenir en la selección de los profesores y elegir al Rector por procedimiento indirecto”*** (ob.cit.:42). Más allá de todas estas institucionalizaciones de la organización y funcionamiento de la universidad, la ***“Reforma implica la obligación de atender la vida total del estudiante como cuestión primordial para la finalidad educativa”*** (ob.cit.:45); razón por la cual ***“tuvo una dirección educativa manifestada en el cuádruple propósito de cooperar, estudiar, divulgar y producir”*** (ibídem). En función a estas premisas, conceptúa que ***“Estudiar es dedicarse a la tarea de aprender para producir”*** así como enseñar exige del profesor no solo disertar sino convertirse en un ***“hábil conductor de la vida mental del alumno”*** (ob.cit.:46). A la par, ***“La tarea universitaria tiene alcances más vastos: convertir a maestros y estudiantes en mentores y conductores de la vida material y espiritual de la***

colectividad” (ob.cit.:48). De tales aseveraciones se desprende la misión institucional de la universidad diseñada como deber con la sociedad en el sentido de impulsar su desarrollo, junto con el plano de trascendencia de la dimensión social que tiene el profesor y el alumno, cuya formación no se agota en el plano personal sino en la proyección de servicio a la sociedad.

Conseguir tan elevados objetivos requería dar **a la cátedra la mayor libertad de doctrina, elevándola a la categoría de fuerza moral de trascendente responsabilidad social, en donde debía enseñarse sin prejuicios y sin conveniencias particulares**” (ob.cit.:55).

Parte esencial del programa de reforma lo constituía el cogobierno al lado de un nuevo concepto de la autoridad universitaria, llámese rector o decano. El rector no manda sino educa, dirige, coordina y está en contacto permanente con los estudiantes y los profesores. El decano también será algo más que un administrador de la facultad. Debe interesarse por la formación integral del alumno, buscando llevar la acción educativa y cultural a la sociedad.

El profesorado también adquiriría nuevas configuraciones. Tenía como punto de partida la noción de docencia y cuyo proyecto la declaraba como **“una misión de máxima responsabilidad individual y colectiva y que, por tanto, quienes se dediquen a ella deben prestar sus servicios con la más absoluta lealtad y consagración”** (ob.cit.:89). La carrera docente se iniciaba con *“la docencia libre ad-honorem”*. Los escalones inmediatos eran de *“Profesor Agregado”*, *“Profesor Asistente”* y luego *“Catedrático de la Universidad”*. El máximo ascenso correspondía al *“Catedrático de Número”*, al cual no podía acceder en menos de 15 años de docencia. Constituía principio de esta reforma que **“el profesor debía dedicar todo su tiempo a la enseñanza y no considerarla como pasatiempo, reclamo o peldaño para expectativas políticas o económicas”** (ob.cit.:91). Para complementar esta dedicación se había previsto una escala de remuneraciones que la compensara adecuadamente.

Encinas, respecto a los profesores, es tan categórico como con los alumnos. Explica esta posición, la frase con la que cierra el capítulo: *“si bien la*

Universidad debe ser para los estudiantes, la Universidad no puede prosperar si no se asegura la dignidad, el bienestar y la libertad intelectual de sus maestros” (ibídem).

La organización académica de la universidad abarcaba facultades e institutos en los cuales se impartirían las asignaturas dentro de un plan de estudios flexible, poniéndole fin a las listas inamovibles de cursos mantenidos por los años. Además, preveía el establecimiento del Colegio Universitario y la Escuela de Altos Estudios. Se atendían las cuatro habilidades verbales. El trabajo lectivo estaba organizado por períodos y en los horarios correspondientes se llevaba a cabo el desarrollo de los cursos, previamente organizados en los respectivos sílabos. Se sustituyeron los tradicionales exámenes por las evaluaciones cualitativas. El examen de ingreso sería sustituido por el Instituto Preparatorio, **“destinado no solo a preparar a los candidatos en una suma de conocimientos sino en especial a conocer su personalidad en un período no menor de 2 años”** (ob.cit.:96).

También formó parte de la reforma el campo de la didáctica. La aplicación de ella conducía al destierro de la clase oral para remplazarla por el seminario, el debate, la elaboración de las monografías. **“La esencia de la didáctica universitaria está en crear la costumbre de filosofar; es decir, en aprender a pensar por sí mismo, a elaborar juicios propios; a no permitir que el conocimiento adquirido se convierta en un instrumento que mecanice la vida y estultifique la inteligencia”** (ob.cit.:134-35). Presidirá esta actividad la idea que **“estudiar no es memorizar; es trazar un plan de trabajo, analizar, comentar; evaluar, crear”** (ob.cit.:132); y, especialmente, debe afinar en el alumno la capacidad de analizar, porque **“el análisis llevará la mente a un estado de competencia indispensable para ingresar en el campo de la experimentación, de la investigación y de la creación”** (ob.cit.:131).

Como no podía ser de otra manera, el programa de reforma encabezada por Encinas revaloró la biblioteca, los laboratorios y museos en tantos medios eficaces y necesarios para la formación de los alumnos.

Respecto a las otras funciones de la universidad, Encinas desarrolló un programa activo de extensión universitaria consistente en conferencias, exposiciones, conciertos, homenajes. Fue administrado por el Instituto de Extensión Cultural, investido ***“de autonomía académica y su director fue miembro nato del Consejo Universitario. En esta condición... podía operar como un organismo flexible, libre de trabas académicas tanto en lo docente como en lo didáctico y más cerca de las necesidades de la colectividad”*** (ob.cit.:160).

Los estudiantes van a ser objeto de variados servicios: restaurantes, gimnasio, piscina; consultorios médicos; actividades sociales; becas; libertad de asociaciones. Fue de interés su formación moral, para lo cual se le puso ***“en contacto directo con obligaciones que implican, a su vez, otros derechos...”*** (ob.cit.:192), como los del cogobierno.

Explica, igualmente el nuevo concepto de la disciplina en sus relaciones con la autoridad, los estudios, la política y los distintos aspectos de la vida personal e institucional.

Entre ideario y memoria, junta conceptos con su biografía en una aleación que lo convierte en lección y ejemplo al mismo tiempo que en un ideal y una experiencia de voluntad de hacer y de transformar una realidad institucional rezagada en el tiempo y desconectada de su entorno, que solo pudo ser frustrada por los intereses y la ceguera política de los gobiernos y los sectores que no pensaron ni se interesaron por atender a la universidad y rodearla de las condiciones para su progreso y el eficiente servicio a la sociedad peruana.

En tiempos más cercanos a los actuales, la universidad peruana contó con una personalidad académica y política de especial gravitación. Se alude al doctor Luis Alberto Sánchez, activo promotor de la reforma no solo como intelectual y tres veces rector de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, sino como legislador; función desde la cual impulsó la regulación de la vida universitaria. De su conocimiento de la universidad y sus ideales de

modernización y mejora, activó importantes leyes como la N°10555 y la vigente 23733, entre otras.

A su pluma se deben varias publicaciones sobre temas universitarios: **La Universidad en América Latina** (1962); considerándose importante: **La Universidad no es una isla**, en dos ediciones (1961) y la que es objeto de comentario (1985).

El libro consta de cuatro partes: el **prólogo** a la segunda edición; un **estudio**, en el que desarrolla las reformas y el cogobierno; un **plan**; y la última: **tres discursos**.

Entre ideario y memoria, estos escritos presentan sus ideales sobre la universidad y su participación vital ya sea en la universidad desde su época de estudiante, profesor y rector al igual que en su función legislativa como diputado y senador. En todas sus páginas se siente la vibración de su pasión por la universidad, las fluctuaciones de su ánimo con el entusiasmo del porvenir y la acción transformadora tanto como la nostalgia del retroceso y el camino a la decadencia. Le preocupan los procesos de fragmentación organizacional sobre la base de su desconexión entre ella y la administración central en tanto consecuencia negativa propiciadora de su debilitamiento. Trabajó por la unidad institucional y la integración y la actividad coordinada entre profesores y alumnos. Fortaleció el cogobierno con la participación de los estudiantes en los órganos colegiados en proporción de un tercio. Abogó por el incremento de los presupuestos y las rentas y desplegó esfuerzos para el establecimiento de la dedicación de los profesores a tiempo completo y mejora de sueldos. En sus gestiones se crearon nuevas carreras profesionales y se atendió las edificaciones en el campus universitario de la avenida Venezuela, logrando el traslado de las actividades lectivas en 1962. Su obra directa como rector de San Marcos quedó trunca en las tres oportunidades en que desempeñó el rectorado; no pudiéndose apreciar como proceso en el tiempo ni en sus efectos. Sí se puede testimoniar de su revitalización, de la intensificación de su actividad institucional, no exenta de las lógicas confrontaciones internas generadas por los sectores estudiantiles y docentes a los cuales no les convenía o

afectaban las medidas académicas o administrativas de su gobierno universitario. Puede haber opiniones a favor o en contra, pero no se puede desconocer sus intentos, sus aportes y su presencia en la universidad.

La ley en el Perú es fuente de la administración universitaria. El caso de Sánchez es singular y bien puede referirse a él comentando la Ley N°10555 del 24 de abril de 1946 que promovió como legislador y fue dictada con el título de **Nuevo Estatuto Universitario o Carta constitutiva** y que por sus disposiciones registra una experiencia importante en la historia de la universidad peruana.

Vista en sus ángulos relacionados con la administración, esta ley reconoce en forma expresa en su artículo siete su autonomía administrativa. Delinea su estructura triestamental para los órganos de gobierno comprendiendo a profesores, alumnos y graduados; es decir, esta es la ley que establece el cogobierno con la representación estudiantil en proporción de un tercio. La organización académica de acuerdo al artículo 15 se estructura considerando:

- a) la **Escuela Preparatoria**, con estudios mínimos de un año, la ***“que suministrará al futuro estudiante universitario los fundamentos del conocimiento y un mejor adiestramiento en el idioma castellano y en la traducción del latín, griego e inglés; francés o alemán, de acuerdo con su vocación;***
- b) El Colegio Universitario, con estudios de dos años y que estará ***“constituido por las Facultades de Letras y Ciencias en asociación académica destinada a ofrecer la máxima cultura general, fundamento de cualquier profesión y de los altos estudios”;***
- c) Las Facultades, Escuelas Profesionales, ***“destinadas a preparar profesionales en el dominio y aplicación de las ciencias y las artes”;***

- d) La Escuela de Altos Estudios, *“que sigue en categoría al Colegio Universitario con finalidad exclusiva de investigar; y*
- e) Los Institutos especializados, ***“dependientes de las Escuelas Profesionales o del Colegio Universitario o de la Escuela de Altos Estudios, con el propósito de guiar el aprendizaje en el campo de la investigación”.***

El régimen de estudios descansa sobre un plan de estudios de estructura flexible, y los grados y títulos se expedirán de la siguiente manera: a) el de bachiller, la Facultad; b) el título profesional, la Escuela Profesional; el Instituto, el título de capacidad en determinada materia; y, c) el grado de doctor, la universidad (artículo 25).

Se aplica el régimen tutorial; los estudios profesionales no pueden ser superiores a seis y ninguna autoridad podrá dispensar la práctica en Derecho y Administración. Asimismo la enseñanza se organiza en los niveles de cultura general; profesional; y de investigación. Los profesores podrán ser, libres, contratados, agregados y catedráticos a tiempo completo. Los alumnos se agrupan en asociaciones y federaciones, cuyos presidentes se incorporan al Consejo Universitario o Consejo de Facultad, dentro del tercio establecido. La ley contempla servicios y beneficios a profesores y estudiantes como el seguro social, becas, bolsa de viaje.

La ley en comentario crea la Facultad de Educación en San Marcos, incorpora Medicina Veterinaria y el Instituto de Biología Andina. Decreta la federación a San Marcos de las Escuelas de Ingenieros, de Agricultura, de Bellas Artes, Servicio Social, Academia Nacional de Música, Museo de Antropología. Legisla sobre la ciudad universitaria, declarándola como tal *“el pueblo, villa o ciudad en donde se construyan los edificios destinados a la Universidad”* (artículo 71). Complementa esta disposición, la autorización para concertar un crédito, la fijación del precio del terreno. Crea un Consejo Municipal Distrital que estará integrado por delegados que acreditará la universidad como representantes por facultades, adquiriendo la universidad el derecho de percibir parte de los ingresos económicos. De la misma

manera se declara una renta anual de diez millones para San Marcos y dos millones para las otras universidades.

En las disposiciones transitorias permiten la reelección de autoridades universitarias con ***“los cuatro quintos de los votos correspondientes”*** (artículo 108).

Estos antecedentes ponen de manifiesto que la administración universitaria en cuanto tal no aparece, en forma directa, como objeto de estudio o regulación. La noción que se pueda formar sobre ella es por inferencia, como acción intelectual derivada de la organización que exprese el pensamiento o la norma jurídica. Recogiendo las informaciones no sistematizadas y parciales, que aparecen en los textos a propósito de la problemática o de propuestas de mejora, es que se puede construir nociones sobre ella, conforme se explicará en los acápites próximos a tratar.

2. BASES TEÓRICAS

Como este trabajo versa sobre la administración universitaria, ella define tres núcleos teóricos a abordar:

- a) La universidad;
- b) La administración; y
- c) La administración universitaria.

2.1 LA UNIVERSIDAD

Desde su aparición la universidad es una y la misma. Esté donde esté, siempre será la misma. Ella, como institución, en el tiempo que fuera, es la misma. En pocas palabras y con estilo filosófico podrá decirse: la universidad es y está. Su finalidad y su esencia es la misma: es una institución social creada para atender una necesidad social que es la de coronar el proceso de la formación humana. Dentro de esta gran tarea, y en la persona, afina sus cualidades para desempeñar una función en el seno de la sociedad; forma para existir.

Ocurre que la idea que nos formamos de ella se basa en lo más visible, dependiendo desde qué perspectiva sea mirada. Por eso, la mayoría la ve como consigna el **Diccionario Esencial de la Lengua Española**: *“Institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes”* (2006).

Este concepto sobre la universidad destaca su composición diversa en el plano del saber adherida a su fin primero y visible que es el de formación de profesionales. Como esta calificación funcional-laboral es la directamente apreciada por el hablante, se va a referir a ella a través de esta atribución. Consecuentemente, la mayoría de personas han construido ese concepto que la universidad es la institución que otorga títulos profesionales.

Su capacidad legal de la calificación profesional como rasgo distintivo de la universidad, va a pesar también en los especialistas. Muestra de ello nos da Alberto L. Merani en su **Diccionario de Pedagogía** cuando define a la universidad como *“Institución de enseñanza superior habilitada para sancionar los estudios otorgando títulos o diplomas legalmente protegidos”* (1984).

Bernandino Montejano, destacado profesor argentino y estudioso de la problemática universitaria, en su libro **La Universidad, ayer, hoy y mañana**, ofrece un concepto desde otra mirada, también dentro del campo de su naturaleza institucional y otra dirección de su finalidad. Montejano se orienta a enfatizar en su composición humana referida a los profesores y estudiantes y a la búsqueda del saber como expresión de la verdad y en tanto su finalidad. Este es el concepto que literalmente propone: *“La universidad es una comunidad de profesores y estudiantes, reunidos en forma estable en un lugar apropiado, que tiene por finalidad la búsqueda, transmisión y contemplación de la verdad bajo modo de saber”* (2007:103).

Montejano en el enciclopédico libro que citamos avanza, como un sentido de afirmación, a explicar la etimología de la palabra universidad;

pasaje en el cual, analiza el vocablo latino del cual procede y luego, descompone la palabra en sus elementos gramaticales que la integran. Dice: “*Universidad viene del latín **universitas**, a su vez derivada de **universus**”, ella significa “universalidad”, “totalidad”, “conjunto” (ob.cit.:96).*

Yendo al detalle, Montejano advierte que en la época de Roma **universitas** significaba “persona colectiva” y que al pasar al Medioevo, “*la palabra se singulariza*” (2007:96). En este nivel, la “*Universidad será la unidad totalizadora de un conjunto, una pluralidad ordenadora mediante un criterio jerarquizador, pero restringida a ciertos hombres, maestros y escolares, que se reúnen en forma estable para conseguir un fin específico: el saber, será la **Universitas magistrorum et studentium***” (ibídem)

Como corolario de todas estas disquisiciones, Montejano afirma con firmeza: “*Toda Universidad que haga honor a su nombre, será una “multiplicidad”, una pluralidad de hombres, un grupo humano encaminado hacia la unidad del saber*” (ob.cit.:97).

Siendo la finalidad la que define a la universidad, esta no ha variado por el lugar ni por efecto del tiempo. Pero, siendo la universidad la misma en su finalidad, da cabida al cambio en los medios que usa para alcanzar esa finalidad. ¿Cuáles vienen a ser esos medios?: su organización, los contenidos intelectuales, los métodos, los auxiliares didácticos, las técnicas, la infraestructura física. El cambio también opera en la mentalidad y en las actitudes de sus estamentos como los profesores y los estudiantes.

Los cambios se gestan en las relaciones de la universidad con la sociedad, que son permanentes, reales y efectivas aunque la universidad haya tenido épocas de aislamiento o autoaislamiento por la hostilidad de la sociedad o del Estado a través de sus gobiernos. Pero, en buenas o malas relaciones, estas existen, son y están porque la

universidad forma parte de la sociedad y no puede sustraerse a la influencia que ejerce sobre ella.

Es el ideal que la relación universidad-sociedad sean buenas, positivas y bidireccionales.

Desde la sociedad las relaciones con la universidad toman la forma de exigencias basadas en la economía que plantea un mercado laboral para las profesiones; estilos y tiempos de formación; demanda de matrícula con tendencia al crecimiento, etc.

Desde la universidad, las relaciones con la sociedad son de respuesta positiva oportuna o tardía; plena o parcial; satisfactoria o insatisfactoria. La otra opción ha consistido en que la universidad no ha estado en condiciones de responder a esas demandas y allí las relaciones se tornan tensas y de críticas y ataques a la universidad. La falta de la respuesta esperada no siempre se ha debido a que la universidad no ha querido sino que por la desatención del Estado y las circunstancias de los requerimientos sociales, se ha encontrado con un cúmulo de necesidades insatisfechas frente a las cuales su nivelación para ponerla en condiciones de dar la respuesta, no le ha sido permitida.

Atendiendo a las razones glosadas en los párrafos precedentes, queda claro que en la historia de las universidades ha acontecido que ellas han podido dar respuestas inmediatas a las exigencias o han tenido que encerrarse en su labor tal como le ha sido posible realizarla. No siempre porque ella institucionalmente quiso y así lo ha deseado, sino porque las circunstancias de hostilidad así la pusieron.

Frente a este tipo de relaciones entre la universidad y la sociedad en las que los cambios en la universidad se dan como consecuencia de los cambios sociales, también han ocurrido cambios desde la universidad para salir ella al encuentro con la sociedad y sumarse al cambio o para promoverlo. Un buen ejemplo es el de la fundación en 1810 de la Universidad de Berlín que tiene como mentor y autor del nuevo modelo de universidad basada en atribuirle la función de investigación como

actividad promotora del desarrollo social, al destacado pensador y educador alemán Guillermo de Humboldt.

Ahora, en la circunstancia que se vive, el especialista español Josep María Bricall, en **Universidad 2 mil**, inicia el texto de este estudio precisando que: *“La cuestión más importante de la Universidad actual es su adaptación a los cambios que la sociedad le exige, tanto en relación a las enseñanzas que imparte como a la investigación que realiza”* (2000:7).

Esta universidad destinada a formar al ser humano y dentro de él un profesional, que surgió en el Medioevo europeo-occidental, fue trasplantada en el siglo XVI a los territorios de la América española.

Aquí también estuvo dirigida a formar cualitativamente a los seres humanos y a expedir títulos profesionales; pero lo hizo con la ideología, y la doctrina del conquistador, sirviendo a los intereses de conquista y dominio de la monarquía. La universidad en la América española fue un órgano del Estado llamada a asumir una función política de justificación de la conquista y de convivencia encerrada con la explotación, la confiscación y la muerte.

Por eso se advierte aquí que la universidad es una sola y la misma, porque a América se trajo la universidad europea, igualita, con su misma finalidad esencial. La diferencia se opera en la relación sociedad-universidad. La universidad europea formaba al hombre afirmando en él el pensamiento religioso cristiano católico compatible con el gobierno monárquico. Por ello se impuso la censura civil y religiosa, el índice, la persecución de la herejía como pensamiento divergente. En un ambiente como el medieval, la Iglesia tal cual la opinión de Juan Eslava Galván instauró el Tribunal de la Inquisición, cual *“policía teológica especializada en descubrir al hereje y hacer que confesara su delito”* (2004:224). Actuó como órgano intimidatorio de represión y castigo, con el ropaje religioso, pero en realidad *“era un instrumento represivo al servicio del absolutismo real”* (Ibídem). A la vez, frente a estas presiones

provenientes de la relación universidad-sociedad, incluyendo dentro de ella el gobierno, la universidad pugna por su libertad y conquista su autonomía, pero siempre condicionada a la ideología de la época. Gracias a la libertad que le granjea la autonomía puede avanzar en el pensamiento y encontrar otras opciones de explicar el mundo, la vida, el hombre y diseñar en perspectiva nuevos sistemas políticos de gobierno.

Las relaciones universidad-sociedad incluyendo dentro de ella al gobierno, ha determinado y sigue determinando el cambio en la universidad. Eso es lo que pasa ahora con la globalización.

La historia de la universidad está marcada por los cambios en su estructura, en el énfasis que se pone en alguna o algunas de sus funciones; en la sincronización de sus cambios con los de la sociedad o en sus respuestas oportunas o a destiempo. Estas reacciones no siempre se deben a factores institucionales endógenos atribuibles a la propia universidad, sino a las consecuencias de las relaciones confrontacionales, particularmente con los gobiernos que generalmente despliegan programas explícitos o solapados de intervencionismo y control indirecto de la universidad, con la ley o con el presupuesto o con ambos.

La autonomía es el atributo esencial de la universidad reconocido como indispensable para el cumplimiento de su finalidad institucional de formar al hombre. Pero este atributo inherente a la naturaleza institucional de la universidad ha sido entendido y aplicado de diferentes maneras, según los tiempos y países y concedido como práctica real no siempre conforme a su concepción teórica.

La universidad con su autonomía, poca o mucha, amplia o restringida, legal o de facto, con su finalidad de formar humanamente al hombre, es la misma en todas las épocas y latitudes. Los cambios en los medios, son los que determinan su historia y sus variaciones. Tienen su causa y su origen en las relaciones universidad-sociedad-gobierno. Su explicación es sencilla y natural: la universidad es parte de la sociedad;

la sociedad con su ideología es su entorno y su contexto; y ha sido creada para servir a la sociedad.

Cuando la sociedad estuvo dominada por la creencia religiosa, la fe en la divinidad y la práctica de las virtudes para alcanzar la salvación del alma –que es lo que interesaba y dirigía toda la conducta humana– la universidad fue teológica, porque se necesitaban profesionales de esa área que atendieran esa necesidad colectiva. Cuando se cambia de punto de vista y se le da importancia a la vida en el mundo terrenal y se fortalece la idea en el poder del hombre para actuar sobre todo aquello que parecía sobrenatural o mágico, se entrará al desarrollo de las ciencias y, consecuentemente, la universidad también será el centro de la generación y el desarrollo del pensamiento científico. Cuando la producción artesanal deja de ser suficiente y surge la necesidad de remplazarla, empieza la prevalencia de las técnicas, dando lugar a la aparición y fuerza de la universidad tecnológica; lata expresión de la época de las ciencias aplicadas y de la práctica con mayor peso que la teoría.

En síntesis: primó la fe, moldeó una universidad teológica; dominó el pensamiento racional y se instauró la universidad científica, impulsada por la investigación. Ahora, prevalece la necesidad de la producción movilizand o la economía y aparece la universidad tecnológica, dinamizadora de la investigación en ciencia aplicada. En las dos primeras era suficiente la teoría, el pensar sobre el hacer; ahora, pesa el hacer sobre el pensar; el conocer la teoría científica para obrar fomentando sus múltiples aplicaciones, que constituyen las técnicas.

Los otros elementos inherentes a la universidad y que en el pensamiento abstracto hace que sea la misma, son el profesor, el alumno y el conocimiento.

Constituye razón de ser de la universidad, el **alumno**; columna vertebral sobre la cual se edifica todo el proceso de su formación. Se desenvuelve dentro de un contexto pedagógico del que se desprende un

ambiente de estimulación de sus intereses, aptitudes, habilidades, capacidades y destrezas para su desarrollo humano a través de la dedicación al estudio y la adquisición de su autonomía personal como patrimonio que oriente su vida en convivencia con los demás, regida por el bien y la práctica de los valores.

Al lado permanente del alumno está el **profesor**, como guía, como la persona que orienta su aprendizaje, bajo una relación personal, fundamentalmente humana, esmerándose por influir positivamente; despertar en él la idea que su futuro depende de él; que él con la ayuda de la familia y los demás construirá su propia vida como persona de bien. El **profesor** no sólo es un comunicador pedagógico en la materia de su especialidad; es siempre un formador; una persona que con su sapiencia y su conducta pone en el alumno los cimientos de su construcción personal para toda su vida.

Por ser la universidad una organización estable de personas basada en la actividad de enseñanza-aprendizaje, el profesor y el alumno constituyen un binomio inseparable que dinamizan el funcionamiento institucional, configurando con la **clase** el acto pedagógico como piedra angular del quehacer institucional.

¿Qué sentido tendría la reunión de profesores y alumnos, si es que no hubiera una finalidad de fondo que los une? Pues, esa finalidad es la de la formación humana o humanización del alumno, que la obtiene a través de un proceso sistematizado de orientación e influencia continua y permanente, denominado técnicamente de socialización.

Ese proceso de formación usa medios diversos, ubicando en el punto más alto el conocimiento, no como lo último, sino como el bien capital que acarrea los otros saberes propios de herramientas para la vida personal y social.

El elemento unitivo entre el profesor y el alumno es el **conocimiento** ya sea ciencia, técnica, arte y humanidades, que en conjunto no pueden

dejar de conformar el contenido, recogido y sistematizado en un **currículo** universitario, se trate de la carrera o especialidad que fuera.

De las explicaciones y argumentaciones precedentes se extrae que la universidad es una institución social que toma forma en una organización de personas que en conjunto trabajan con el conocimiento en sus dimensiones de divulgación, generación, profundización, ampliación, actualización y adecuación; y, que teniéndolo a este como el bien central atiende la formación integral de la persona con miras a dotarla de capacidades en desarrollo permanente activadas por sí mismo, que le permitan construir su propia vida, orientada por el servicio a los demás, en pro del bien del individuo y del conjunto.

Su composición humana y la nobleza de su accionar institucional de perseguir la formación de la persona como tal, la configura como una organización con características singulares, que la diferencian de otras organizaciones públicas o privadas.

La universidad, siendo parte de la sociedad, está creada para servirla formando a las personas, pero actuando también sobre el conjunto. En mérito a este perfil, la universidad no adquiere compromiso y no entuba su actividad formadora, con individuos, grupos o sectores, sino con la totalidad. Cuando la universidad cede y se parcializa favoreciendo con su quehacer institucional a grupos o sectores ideológicos, políticos o económicos, se desnaturaliza y pierde su alta jerarquía institucional. Se vuelve un apéndice, un órgano de ejecución y apoyo de designios que no encuadran en su finalidad esencial. Si se compromete en política con una doctrina o un partido deviene en un órgano, en un apéndice, en un agente de proselitismo, con autocensura, intolerancia y rechazo de lo demás. La universidad en este caso renuncia a su esencia ecuménica y priva a la persona de la libertad de saber y experimentar y del derecho de recibir una información no sesgada que le permita construirse por sí misma en libertad.

Frente a este rasgo esencial, la tendencia actual de estimular y fortalecer las relaciones universidad-empresa se inscribe dentro de la relación universidad-sociedad, dentro de la cual la empresa representa una parte, un sector de la sociedad. Esta aproximación universidad-empresa, siendo recomendable y necesaria, no puede absorber y monopolizar toda la actividad institucional universitaria. La relación universidad-sociedad representa su cabal amplitud y la relación universidad-empresa, explicada como la dirección circunscrita de toda su actividad institucional, significaría su reducción y restricción que la desnaturalizaría como universidad. Privilegiar la relación universidad-empresa determina el nuevo perfil institucional que la convierte en la universidad tecnológica; es decir una universidad enfocada a formar a las personas para la producción.

El otro punto en el que se apoya la relación universidad-empresa es el relativo a mejorar su captación e incremento de rentas, que a su vez refuerza su autonomía. Siendo esta razón atendible y de alguna manera justificable, no se puede encaminar esta relación como única y exclusiva, ya que la universidad no puede perder la amplitud de su accionar institucional que, justamente fundamenta su carácter universal. En consecuencia, la relación universidad-empresa sólo debe ser una parte de la relación universidad-sociedad, sin llegar a ser una relación exclusiva y excluyente del resto de sus actividades dirigidas a atender a los otros sectores de la sociedad. La relación universidad-empresa será una de sus actividades; pero no la única.

Otro aspecto de esta relación universidad-empresa radica en las decisiones de la empresa, pues, ella ya no pide ni espera, sino se lanza a forjar su propia universidad. Se trata de la **Universidad Corporativa** que a decir de Peter Jarvis propone definirlas como *“un concepto estratégico que agrupa aquellas instituciones creadas para formar y educar a los empleados y personal en general de la empresa con objeto de cumplir los objetivos de la corporación...”* (2006:129); o como aclara el mismo autor apuntando a su esencia práctica e interesada: *“... son*

sistemas de enseñanza y aprendizaje más que universidades en el sentido tradicional” (Ibídem).

Jarvis, citando a Meister, señala a modo de ejemplo a **Hamburger University**, creada por McDonald’s en 1963, en la que se formaron miles de “*gerentes de restaurantes*” y que a lo largo de su vida institucional se ha desarrollado hasta convertirse en un centro de mucho prestigio (2006:130-131).

Al igual que McDonald’s, otras grandes empresas obraron de manera semejante en el mismo Estados Unidos, Canadá, Europa, Japón, entre los países sobre los cuales se tiene noticia.

Peter Jarvis en todo su libro dedicado a este tema precisa que pueden reconocerse hasta cuatro tipos de Universidad Corporativa:

- a) *“Universidades y escuelas de negocios privadas orientadas a las necesidades de las empresas”;*
- b) *“Escuelas de negocios y centros universitarios orientados a la necesidades de las empresas”;*
- c) *“Universidades establecidas por las empresas”;* y
- d) *“Asociaciones Universidad-Empresa”.* (2006:147)

En páginas y capítulos diferentes, este comentado estudioso reitera, a modo de recomendación, que como la Universidad denominada “*tradicional*” no puede responder a las necesidades del mercado con la prontitud de la velocidad de los cambios, ella misma debe instalar su universidad corporativa para que atienda la formación y capacitación de su propio personal y de sus colaboradores.

Como es de apreciarse, el fenómeno que da lugar al surgimiento de este concepto de Universidad Corporativa es la globalización económica y la política monetarista y neoliberal de los Estados que implantan nuevas políticas de exigencia a las universidades de cambios y calidad,

presionándolas con reducciones presupuestales y obligándolas a la búsqueda del financiamiento privado. Estos mismos factores influirán en la aparición de las universidades privadas.

A la vez, el nuevo contexto de economía mundial, de avances científicos y tecnológicos, configuran un mercado del conocimiento, de la investigación de la enseñanza y del aprendizaje que perfila cambios en el profesor y en el alumno y en el conocimiento, el que alcanza valor de comercialización.

Indudablemente que la Universidad Corporativa no es una universidad cabalmente. La llamada universidad no es más que estos programas de formación y capacitación laboral en altos niveles de calidad técnico-profesional y eficiencia.

Esta variante de la línea de la educación superior responde al uso extensivo del concepto universidad del que solo debe quedar como *“sistemas de enseñanza y aprendizaje”* calificados por el propio Peter Jarvis o programas de formación y capacitación laboral que pueden funcionar con el nombre de escuelas.

La globalización de nuestros días con sus grandes mercados no sólo ha generado los fenómenos anteriormente descritos, sino, también, propicia la universalización de la educación superior. El gran desarrollo de la ciencia y la tecnología, igualmente, deriva en la era del conocimiento y la sociedad de la información, estimuladas por la inversión privada en investigación y educación. La producción y los servicios cada vez necesitan de personal tecnificado y capacitado; razón que hace insuficiente los niveles básicos de la educación para el desempeño laboral.

Un mercado de producción y de servicios en tamaños mundiales ha menester de personal de uno y otro género, de jóvenes y adultos, consecuentemente los programas de formación y educación tienen que flexibilizarse. Como ya no es posible que todos puedan concurrir a los centros regulares de métodos presenciales, se ha tenido que idear y

aplicar las otras modalidades de acción educativa: programas semipresenciales o de educación a distancia para atender a todos los sectores sociales, sin exclusión por sexo o edad. Con mucha mayor razón cuando existen los medios de la tecnología electrónica que facilita mucho más con las ventajas de inmediatez, y acomodo a la disponibilidad de tiempo y deseo de aprender. Esto explica la aparición en la oferta de programas y universidades de educación a distancia a nivel de formación profesional y de posgrado.

¿Quedará aquí la evolución de la universidad en el siglo XXI? No. La universidad está en permanente búsqueda y movimiento. No solo por ella sino por los Estados que ahora la ven como la institución impulsora del desarrollo. En esta línea, la universidad asociada a la empresa y al Estado, trabaja los parques científicos y tecnológicos. Ahora, como señala el Banco Mundial *“...veintenas de universidades en todo el mundo industrial están ayudando a desarrollar polos industriales en tales parques personalizados”* (2007:21).

Todas estas modalidades de alianza de la universidad con la empresa producen innegablemente un serio impacto en la cultura académica como el bien institucional fundamental. Analizando sistemática y documentadamente la profesora argentina Judith Naidorf en su libro **Los cambios en la cultura académica de la Universidad Pública**, todos los efectos de la relación empresa-universidad con sus consecuencias en sus estamentos, en su trabajo, en sus resultados, ofrece para mejor comprensión una definición de **cultura académica** en los siguientes términos: *“Se entiende aquí por cultura académica al universo de pensamiento múltiple y diverso que caracteriza las maneras de ser y hacer de los científicos de la Universidad. Está conformada por las representaciones, motivaciones, concepciones e ideas acerca de los objetivos de las tareas de docencia, investigación, extensión y transferencia, que condicionan sustancialmente los modos de realizarlas”* (2009:21-22)

A la luz de esta revisión, queda en claro que este encuentro entre la universidad y la empresa repercute no sólo en el cambio de los fundamentos intelectuales y éticos del accionar institucional, su finalidad y su composición, sino se trasladan a las relaciones de la universidad con la sociedad y con el Estado, diseñando un escenario de nuevos conflictos, problemas y necesidades que transforman la esencia de la universidad.

A parte de las aristas arriba presentadas, la universidad es objeto de nuevas regulaciones por los Estados en el interior de sus territorios o en escenarios supranacionales como el caso del **Proceso de Bolonia**, como el proyecto de crear el Espacio Europeo de Educación Superior que implica la uniformación de carreras, planes de estudio, requisitos, procedimientos que hagan viable la movilidad estudiantil y docente sin los trámites de traslados, convalidaciones y exigencias formales y alentados por los objetivos de innovación, competitividad y rangos de calidad para la excelencia.

La organización universitaria camina a estandarizarse así como los roles y los perfiles de alumnos y profesores. Persigue formar y entregar al sector productivo emprendedores con grandes habilidades laborales antes que personas afirmadas en su condición humana.

La *“Magna Charta Universitatum”* suscrita por los rectores de las universidades europeas en Bolonia el 18 de septiembre de 1988, con ocasión del noveno centenario de su universidad, sienta las bases de este proyecto que marcará la internacionalización de las universidades sobre la base de su trabajo coordinado, poniendo énfasis a la investigación, propiciando el intercambio docente y estudiantil, cuya formación quedará enmarcada en la búsqueda de la calidad.

Esta idea anima el cuarto principio fundamental de la **Magna Charta** que literalmente reza: *“La universidad, depositaria de la tradición del humanismo europeo pero con la constante preocupación de alcanzar al saber universal, ignora toda frontera geográfica o política para asumir su*

misión y afirma la imperiosa necesidad de conocimiento recíproco y de la interacción de la culturas". Incluido por José Ángel López Herrerías en "**La Universidad (y el proceso de Bolonia: EEES)**", (2008:39).

Así mismo, la visión de estos rectores firmantes se proyecta a considerar *"que los pueblos y los Estados han de ser conscientes del papel que las universidades deberán tener en el futuro en una sociedad que se transforma e internacionaliza..."* (ob.cit. 2008:37).

Diez años después, los cuatro ministros de educación representantes de Francia, Italia, Reino Unido y Alemania suscribieron la **Declaración de La Sorbona** (1998) en la que se pacta los procedimientos de ejecución de los principios y medios de la Carta de Bolonia, ratificándose explícitamente que *"Debemos a nuestros estudiantes y a la sociedad en su conjunto un sistema de educación superior que les ofrezca las mejores oportunidades para buscar y encontrar su propio ámbito de excelencia"*. (ob.cit.:48).

En otras cláusulas de este documento se consigna el reconocimiento y trabajo conjunto para grados y títulos de nivel de licenciatura y correspondientes al posgrado ya sea maestría o doctorado. También instituye el estudio de por lo menos un semestre en universidad de país distinto al propio. Oficialmente optan para todas las universidades de la unión por el régimen semestral y los créditos (ob.cit. 2008:48-51).

Con estos acuerdos no solo las universidades europeas están en adecuaciones para alcanzar estos objetivos, sino se asiste en esta época a todo un dinamismo institucional a nivel interuniversitario, en algunos casos sin la intervención ni el amparo de los respectivos Estados.

Viendo desde estos días y los acontecimientos del presente, se proyecta un desarrollo de las universidades para el futuro inmediato a través de la conformación de redes que ya se vienen constituyendo con fines de cooperación institucional y actividades conjuntas de complementariedad

en programas docentes, de investigación y de movilidad estudiantil y docente.

Todas estas oscilaciones institucionales en sus funciones, en sus contenidos, en sus objetivos y organización, han determinado variantes en el ejercicio y vigencia de su autonomía. A la vez, repasando lo que se tiene expuesto, flota la pregunta sobre otro atributo inherente a la universidad, que es la **libertad de cátedra**. ¿Estará vigente? ¿Seguirá siendo el bien reclamado como derecho por los docentes? ¿Saben los alumnos que existe? ¿Le interesa a la universidad misma?. Estas y otras preguntas pueden formularse sobre ella.

¿Tiene la misma gravitación e importancia ahora como en décadas pasadas? Pareciera que no. De existir, existe a pesar que no se hable ni se escriba sobre ella y hasta se encuentre signada por la ausencia en la regulación respectiva.

A modo de pincelada cabría decir que la libertad de cátedra es un derecho de la universidad, del profesor y del alumno. Aunque su vigencia esté imperceptible existe, sin la fuerza y notoriedad del pasado y tanto mejor en los orígenes de la universidad.

La libertad de cátedra es una garantía de la libertad de pensamiento y de la libertad de expresión y de opinión que provee al profesor de una suerte de inmunidad intelectual frente a la penalización y persecución por las ideas expuestas en sus lecciones. Es ejercida dentro del marco del respeto a la libertad de los alumnos y las ideas deben ser presentadas desde el plano de la ciencia o la filosofía guardando los límites de la exposición académica. La intención es pedagógica no de interés personal. Se fundamenta en el conocimiento, el que puede ser explicado con originalidad dentro del pensamiento divergente. Debe tener en cuenta el ejercicio de la tolerancia, sin que constituya abuso de su función docente. Se inscribe dentro del pluralismo y se apareja con la responsabilidad intelectual. Requiere del ejercicio enmarcado en los valores éticos.

Dejaría de ser libertad de cátedra si usa el fraude intelectual o se la dirige a alentar la violencia o la agresión.

Esta figura académica que se desprende de la autonomía académica de la universidad se configura con la opción de organizar su curso aplicando sus conocimientos con lealtad a la ciencia y a la universidad y teniendo como objetivo lograr un aprendizaje positivo y valioso en el alumno que lo ayude a construirse por sí mismo como profesional y como persona.

La libertad de cátedra se ubica en la generación del conocimiento con toda su fuerza y en nivel de primer grado. Con menor fuerza en la divulgación de ideas no oficiales o no aceptadas por la sociedad, aunque no exentas de responsabilidad de parte del profesor.

La universidad de conocimiento tecnológico y práctico no se presta a resaltar la libertad de cátedra, que aparece como una opción de organizar su curso escogiendo los tópicos y sistematizándolos dentro de un cuerpo orgánico que comprende objetivos, métodos y actividades de reforzamiento y se transmiten en forma planificada, de acuerdo al sílabo.

El que sea una organización de características singulares implica que los medios que emplea para cumplir su finalidad deberán adecuarse a sus características; razón para la cual, ha sido provista legalmente de las potestades que conlleva el uso de la autonomía.

Uno de los medios que adecuará a su naturaleza institucional, es la administración que, perteneciendo a la administración educacional, alcanza perfiles diferenciales con la de los otros niveles y centros.

2.2 LA ADMINISTRACIÓN

Cerrada la primera década del siglo XXI, la vida de las personas y de las sociedades todavía no encuentra su definición. Está en proceso de cambio permanente y parcial, de acuerdo al cual viene desprendiéndose de los estilos del pasado reciente y adquiriendo los nuevos, ante los que todavía no se amolda por completo.

Se vive una época de cambios forzosos, impulsados por dos motores: el valor del tiempo y el costo-rentabilidad. Toda la actividad económica debe hacerse en el menor tiempo para bajar el costo y elevar la rentabilidad.

Este cambio no deja opción a las personas ni a las organizaciones porque está de por medio su subsistencia. Mucho más cuando ahora hay que agregar la **competencia** como otro factor del cambio. La **competencia** como el tiempo y la economía, es implacable. Puede darse en dos niveles: a) el **mundial**, introducido por la globalización; y b) el **local**, cuya presencia complementa la línea transversal de la globalización determinando los grados de su adecuación.

La actual valoración del tiempo, que exige respuesta inmediata para no perder la oportunidad y el eje del costo-rentabilidad, vienen aliados a la **administración**, porque sin ella no podría convertirse en realidad ningún objetivo de eficacia y eficiencia.

Aprovechar convenientemente el tiempo en su resultado económico, requiere contar con un medio, concepto y propósito a la vez, que lo haga realidad.

Ese medio se denomina **administración**; concepto que ahora a nadie se le presenta como actividad empírica, natural o espontánea. Por el contrario, en la entrada del siglo XXI, la administración es una de las actividades humanas y sociales, objeto cada vez más de grandes desafíos; y, también, es la más impactada por el cambio, al que tiene que estar respondiendo con bajo costo, oportunidad, calidad, eficacia y eficiencia.

Los acontecimientos ocurren con mucha velocidad y no le dan tregua a la administración. Por ello, ella es ahora más que nunca objeto de estudios para tecnificarla en su organización y funcionamiento. Quizá actualmente sea una de las áreas de la actividad humana y social premunida de la mayor capacidad de flexibilización para responder

idóneamente al requerimiento, como hecho que ya se dio y existe, mas no como posibilidad a ocurrir.

Tanto se han desarrollado y vienen desarrollándose los estudios que bien puede calificarse de una revolución administrativa. Dentro de su desarrollo ha crecido y sigue creciendo en una vía abierta que el concepto de administración no sólo ha cambiado de enfoque y explicación, sino que se le está dando tanta versatilidad que hay enfoques de adaptación a la coyuntura social como que privilegia a algunos de sus componentes o etapas del proceso.

Queda como punto de partida que la administración va aparejada a un concepto dinámico porque ella es una actividad que se encuentra en el hacer. La administración sirve a la organización para hacerla funcionar como un centro de producción o un centro de servicios. León C. Megginson y otros reconocidos profesores de la especialidad en la Universidad del Sur de Alabama, a finales del XX, definía la administración como ***“la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales efectuando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar; (y que) no es sinónimo de dirección, supervisión ni empresariado”*** (1992:663)

Otros teóricos y consultados profesores universitarios como Stephen Robbins y David De Cenzo avanzan hacia una definición más sintética reemplazando actividad por proceso. Dicen que la administración es un ***“proceso para lograr que las actividades sean terminadas de manera eficiente, por medio de otras personas”*** (1996:463).

Si se compara la primera con la segunda, la definición de Megginson es de corte pedagógico y descriptivo, pues enumera las acciones principales de la actividad, vinculándolas con la obtención de los objetivos y desde una visión que privilegia al elemento humano. Centra, entonces, su concepto en que la administración es toda una actividad humana organizada, regida por los objetivos, teniendo como

protagonistas a las personas, implicadas en las acciones de todas las etapas. Frente a ella, Robbins – De Cenzo prescinde menciones de detalle y salta al resultado, introduciendo el concepto de **eficiencia**. Además, vincula la participación del personal al resultado, pero desde el nivel de la ejecución. Esta definición ubica la administración en el campo de la dirección, excluyendo de su territorio conceptual y de acción, el nivel de ejecución.

Merece comentar otra propuesta de definición que se compone de nuevos elementos y que formula Stephen Robbins en coautoría con Mary Caoulter. **Administración**, en este texto, es el *“Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo efectiva y eficazmente con otras personas y por medio de ellas”* (2000:1-16).

Esta propuesta, sin duda, es de fecha posterior a la anteriormente comentada y responde a un repensar positivo sobre el asunto. Robbins-Coulter, manteniendo las ideas de procesos y de actividad incorpora como nuevas funciones de la administración **coordinar** e **integrar**, a modo de clara advertencia que están previstas para dar unidad a todo el proceso y hacer que las diferentes partes de la organización funcionen con los mismos criterios, el mismo ritmo y hacia la consecución de los mismos objetivos. Enfatizan, en forma tácita, que la administración está fuera de la ejecución y que la marcha de la organización llevada adelante con procesos de planeación, organización, dirección y control tienen que desenvolverse bajo otras dos funciones superiores como son la coordinación y la integración. Además, el proceso administrativo de la organización, adecuadamente coordinado e integrado no se explica por sí mismo, sino porque se orienta a desenvolverse con dos cualidades necesarias: la **efectividad** y la **eficacia**, dentro de un ambiente de unidad.

Constituye una tercera nota en este comentario, la referencia al personal, estamento que participa en el nivel de la ejecución; la misma que debe conducir a la efectividad y eficacia.

En buena cuenta, se trata de una definición enriquecida con nuevos elementos conceptuales que le sirven para responder algunas preguntas sueltas de la definición anterior.

En la misma línea conceptual y con un nuevo elemento, se cita la definición de Gareth Jones y Jennifer George, quienes en las páginas iniciales de su texto sostienen: “Así, la **administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización**” (2007:5).

Cabe apreciar la persistencia de las funciones clásicas de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar) concatenadas a los objetivos o metas institucionales, pero no de cualquier manera, o sea, mal, regular o bien, sino con eficacia y eficiencia. La inclusión del personal en cuanto protagonista del proceso, en esta vez, aparece con otro nombre: **recursos humanos**, implicado en todas las funciones, mencionado junto con los otros recursos. Del espíritu de esta definición el centro radica en el ser humano, el que empleando los otros recursos, planea, organiza, dirige y controla las actividades para conseguir los objetivos organizacionales, con eficiencia y eficacia.

Después de prevenir los actuales retos que debe enfrentar la administración: cambio, tecnología y globalización Hitt-Black-Porter, presentan su definición calificándola como “**el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional**” (2006:8).

Obsérvese que estos autores, también docentes universitarios, parten de catalogar a la administración como proceso; es decir, afirmando un concepto dinámico, enlazándolo al logro de las metas organizacionales. Dicho proceso sirve para “estructurar” y “utilizar” recursos, al entender diversos, entre los cuales se comprenderá el personal y los otros materiales. La variante frente a todas las precedentes radica en que vincula todo el proceso interno; es decir la actividad organizacional **con**

el exterior, en calidad de referente o factor interviniente en la determinación de su actividad. En buena cuenta, el obrar de la organización no obedece a un plan endógeno, solo interno, sino sincronizado con el mundo exterior a la organización. El afuera aparece, entonces, de algún modo como indiciario o condicionante de la actividad organizacional. O explicado en otros términos, la administración de la organización no deberá ser ni estar desconectada de su entorno, sino debe organizarse y funcionar teniendo en cuenta la realidad y los factores externos a la organización.

Si bien las fórmulas anteriores se expresarían con una relación proceso-fines; con otra variante proceso-fines-cualidades, esta última se resumiría en proceso-fines-entorno.

La producción bibliográfica en administración es ahora muy profusa y fecunda. Como la actividad económica se ha disparado y ha crecido y ensanchado, saltando fundamentalmente de haber sido una actividad local hacia dimensiones mundiales, tanto en servicios como en creación de productos ideados no solo para satisfacer necesidades sino para generar necesidades artificiales.

Ha crecido la economía por la industria y el comercio regidos por dos ejes que lo impulsan: la competencia y la innovación.

El que en nuestros días no haya un producto único que campe solo en el mercado y más bien cuente con muchos semejantes que se disputan los mismos consumidores, tiene que originar la competencia entre ellos. Por tanto, la competencia conduce a innovar para ofrecer productos de mejor calidad y menor precio, de fácil obtención y con ello asegurarse buenas posiciones en el mercado que conlleven la supervivencia de la organización como proveedora y a la vez sustente la rentabilidad de ella misma.

Estos dos factores: competencia e innovación sumados al cambio, la tecnología y la globalización actuarán como los puntos cardinales que presidan la organización y el funcionamiento de cualquier centro de

producción o servicios. Vienen determinando también sesgos en la administración imprimiéndole énfasis ya sea en la administración de los recursos humanos, en la administración de los materiales, en la administración de la cadena de suministros o en la administración de la calidad, entre otros.

De la misma manera, en el afán de darle mayor efectividad a la administración ya surgen teorías sobre la **administración estratégica**, entendiéndola, como la que define Mike W. Peng como ***“Una forma de administrar la firma desde una perspectiva estratégica de gran panorama”*** (2010:489). Y ¿qué viene a ser la estrategia? El mismo Peng la formula como ***“La teoría de una firma acerca de la forma de competir exitosamente”*** (2010:492).

Juntando ambas definiciones se deduce que la administración estratégica es una modalidad de la administración general cuya característica fundamental es su flexibilidad para adaptarse a los requerimientos y exigencias externas a la organización, de puro carácter coyuntural.

Este concepto ejemplifica cabalmente a la organización en interacción permanente con el entorno, estando en aptitud de responder eficaz y oportunamente a todos los factores que puedan tener repercusión e impactar en su actividad.

Peng no detalla qué actividades son las estratégicas, pero sí señala que se relacionan a la competencia. Para enfrentarla, la organización responderá innovando con el fin de poner en el mercado sus productos o servicios a menores costos y mejorando su calidad.

Esta definición ilustra el caso de las relaciones administración-entorno, concediéndole al entorno una gravitación determinante en la actividad de la organización.

Hill y Jones, asociados intelectualmente, han escrito un voluminoso y didáctico libro sobre administración estratégica, sin ofrecer una

definición de ella, insinuando en un entendimiento tácito que se trata de una modalidad de la administración general atenta a la realidad social y económica cambiante que constituye el entorno para responder con oportunidad y eficacia. Habría que admitirla como una administración adaptable a la circunstancia del mercado, en el cual están presentes los factores que influirán en su actividad productiva o de servicio. En este orden, todo el tratado se centra en el estudio de la estrategia.

Conforme corresponde a un desarrollo didáctico, los autores Hill-Jones se refieren a la estrategia conceptuándola como ***“un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa”*** (2011:3). En el término genérico de ***“conjunto de acciones relacionadas”*** marcan una referencia a acciones organizacionales, de personal, remunerativas, productivas, etc. sentando el criterio que no se trata de acciones aisladas sino conectadas entre sí conformando un paquete orgánico que responda a la exigencia del entorno. Por otro lado, todas las acciones que se tomen tendrán carácter temporal porque se recurre a ellas como reacción a un desafío que, de no atenderse, afectará a la empresa. Además, las acciones que se adopten apuntan a una finalidad, cual es la de ***“incrementar el desempeño”***; es decir, mejorar el rendimiento de la organización, potenciándolo en sus secciones vitales para esa circunstancia.

Los mismos autores, explicando y detallando la definición de estrategia, a través de un caso empresarial concreto, indican que las acciones propias de las estrategias asumidas ***“permitieron a la empresa reducir su estructura de costos, fijar precios bajos, ganar participación de mercado y ser más rentable que sus rivales”*** (Ibídem).

Las estrategias están constituidas por las acciones de respuesta de la empresa al mercado, que va a estar regido por el **cambio** constante, la **tecnología**, también en proceso de desarrollo interminable al punto que si hablamos de algún producto hay que tener la seguridad que nos

referimos a lo penúltimo, porque lo último está saliendo; y, la **globalización**.

Al **cambio** se le hace frente con la flexibilidad en la organización y el reajuste permanente en los objetivos de la empresa.

Frente a la **tecnología** se reacciona con la innovación; es decir, con acciones nuevas, de ruptura de rutinas y de búsqueda de nuevos modelos y realizaciones.

La **globalización** agudiza la competencia que presiona en la calidad y el costo que hagan preferible el producto o el servicio que ofrece la empresa, significando ventajas hacia la preferencia. Al influjo de la globalización se generan otras estrategias como las transnacionales, internacionales, corporativas y luego las acciones de implementación. La aplicación de las estrategias podrá conducir, en las situaciones que así lo ameritan, a la reestructuración y la reingeniería.

En esta gran vía de innovaciones y versatilidad de la administración y sin que pretenda ser un recuento exhaustivo y minucioso, presentando un panorama altamente dinámico en el desarrollo del pensamiento administrativo, se pasará revista a una nueva variante de la administración que está dando lugar a un desarrollo deslumbrante con autonomía intelectual. Se trata del **Marketing** como una nueva disciplina de la administración.

En la actualidad, época de incesantes apariciones de novedades y de estimulaciones a la creación de cosas nuevas, se constata el surgimiento de áreas del saber que hasta hace poco solo estaban enunciadas y, consecuentemente, formaban parte de capítulos ya convencionalmente aceptados. Ahora, se asiste al espectáculo de ver aparecer nuevos tratados que desarrollan ideas tradicionalmente apenas vistas. En el campo de la ciencia y de la técnica da lugar a nuevas disciplinas que se nutren del descubrimiento y la exploración de mundos escondidos en explicaciones más generales.

Producto de esta actividad de hurgar y descubrir es el **Marketing** como disciplina, que toma cuerpo al darle autonomía conceptual, sistematizando el universo de elementos que la conforman, y que surge como un cuerpo teórico que enriquece la administración y contribuye apartando nuevos elementos de análisis y consideración en el proceso de la producción, cual es el estudio de todo lo que implica el destinatario final del bien elaborado o servicio prestado. Y, siendo de factura reciente, exhibe fuerza, consistencia, aportes que justifica su independencia y sus posibilidades de seguir desarrollándose. El **Marketing** aporta a la administración el enfoque de la organización y su actividad productiva o de servicio, desde el destinatario, consumidor o usuario y la atención de su necesidad, convertida en deseo. Es la satisfacción y la preferencia de este lo que determina la organización y su actividad. Interesa el destinatario no el producto. La tarea del **Marketing** está en ganar consumidores o usuarios, conservarlos y acrecentarlos. La subsistencia de la organización y su rentabilidad depende de la atención al destinatario, ya reciba la denominación de consumidor, cliente o usuario.

Tanta importancia ha alcanzado el **Marketing** que hay abundante bibliografía. Entre ella, el magister y profesor de la Universidad de San Marcos Mario Vildósola Basay nutre esta línea teórica de trabajo académico con **Gerencia de Marketing** (2009). Este autor, en su tratado, aborda el conjunto de contenidos inherentes al mercado y su consecuencia en la organización y actividad de la empresa. Se sitúa en el consumidor como el punto de referencia a partir del cual se dirige la producción, interesándose por la satisfacción de este, antes que el producto.

En sus páginas iniciales hace suya la definición de **Marketing** elaborada por la Asociación Americana de Marketing, que aquí también se reproduce: ***Marketing es una función** organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores,*

así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio” (2009:23).

Abonando la fundamentación y defensa del **Marketing** Vildósola transita por las variantes de este como **Marketing Holístico, Marketing relacional, Marketing integrado, Marketing interno**, presentándolos en sus rasgos básicos. Menciona, también **Marketing social** cuya inspiración conduce a la empresa a conjugar en sus objetivos y actividad *“los deseos del consumidor, los requerimientos o expectativas de la empresa, así como los **intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad**”* (2009:32); es decir, teniendo en cuenta al consumidor como individuo y como grupo, tanto en el presente como en su proyección hacia el futuro.

Con el suficiente énfasis, Vildósola traza el derrotero sobre el área medular de trabajo del **marketing**, que es el consumidor; y, la función de unidad e integración en el proceso administrativo, que es su papel integrador. Escribe: *“El marketing actual debe relacionarse con la gestión de relación con el cliente porque es con él y con nadie más que la empresa puede tener utilidades y sobrevivir en épocas difíciles. El marketing integra la labor de **crear entrega valor al cliente** y, debe tener mayor influencia sobre el resto de la gestión empresarial”* (Ibídem). Nótese que, además de señalarse su campo de acción en el cliente, su función de integración al interior de la organización, le otorga un peso especial al sostener que determinará *“el resto de la gestión empresarial”*. Pues, no solo se inferiría su real dimensión, sino se aproximaría a los límites apologeticos en loor del Marketing.

Sin exageración o con ella lo cierto es que el **Marketing** va sentando reales en la administración y en la economía y los mercadólogos se multiplican y especializan y, asociados a los publicistas, dirigen la producción, los servicios, el consumo, la calidad, el movimiento del mercado, la rentabilidad y prosperidad de las empresas. Está ramificándose y aplicándose extensivamente no sólo a las

organizaciones comerciales sino a las que no tienen fines de lucro y hasta para la promoción individual de las personas.

El **marketing** en la empresa le da rentabilidad y prosperidad; en las organizaciones sin fines de lucro, buena imagen, prestigio. Tratándose de universidades, demanda de matrícula, donaciones o financiamiento de programas por terceros.

No solo en el mundo empresarial y económico se ramifica la administración y hace asistir al surgimiento de nuevas disciplinas que estudian ángulos inéditos de la producción y los servicios, sino que en las relaciones de la empresa con el entorno, asoma teóricamente el concepto de la **responsabilidad social empresarial**. Se está abriendo camino en conferencias, artículos, libros y como prácticas precursoras en la vida real. Requiere de una nueva mentalidad empresarial, que logre liberarse de la utilidad como el objetivo exclusivo de la empresa, desconectada de su entorno.

La responsabilidad social empresarial incide sobre las relaciones empresa-sociedad, pero desde otra perspectiva. No se trata que la empresa fija sus ojos en la sociedad para sacar provecho económico de ella, sino ahora la empresa mira a la sociedad para contribuir con su mejora y así aportar a que haya en el grupo humano que le sirve de entorno, mejores condiciones de vida. En otros términos, la empresa ahora rompe su indiferencia y su encierro a favor del lucro para identificarse con los problemas sociales de la población y contribuir con sus soluciones.

Una actitud empresarial como esta requiere de una nueva mentalidad en los empresarios, accionistas, gerentes, administradores y personal de la empresa. Con sus programas promueve un desempeño solidario y ético como agente de bienestar y de buena y saludable convivencia.

Si bien surgió en Estados Unidos en la segunda mitad del siglo XX, en el Perú creo que todavía no hay ejemplos sobresalientes de estas

prácticas. Por el contrario, en rubros como los de la minería, las relaciones sociedad-empresa todavía devienen en conflictivas.

Cira Pelekais y René Aguirre presentan en citas bibliográficas una serie de definiciones de la responsabilidad social empresarial, de cuyo repaso se colige que va desde la obligación, dimensión, componente, respuesta, estrategia, incorporación ligada a una interacción de la empresa con la sociedad más allá de su objeto social y de la percepción del lucro. Por su presentación pedagógica desprovista de tecnicismos, se recoge de los renglones introductorios la siguiente propuesta: “... *la contribución voluntaria que las organizaciones empresariales, tanto públicas como privadas, realizan permanentemente a favor del mejoramiento económico, ambiental y social dentro del entorno en el cual se encuentran asentadas, con el propósito de hacerse más competitivas, agregar valor a la función que cumplen y lograr incrementos en su rentabilidad*” (2008:15). De este concepto queda claro que en ese dar de la empresa, también recibe beneficios de imagen que conlleva mayores ingresos económicos. No sólo gana simpatía, aprobación sino que vende más. El grupo de su entorno se vuelve su consumidor y su propagandista.

Juzgando desde sus fundamentos la responsabilidad social empresarial debe hacerse realidad en programas permanentes y de carácter voluntario para que de este modo se sustente en una moral empresarial, en la que invierte con un ingrediente de conveniencia.

Con su debilidad aplicativa y aunque más teórica que práctica, la responsabilidad social empresarial existe como disciplina intelectual dentro de la visión contemporánea de empresa. Alcanza a la universidad como acción institucional académica dirigida a la formación del pensamiento y de las actitudes, en la investigación y en los programas de proyección social en sus diferentes modalidades.

En una publicación de un estudio promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo y elaborado por François Vallaëys, Cristina

de la Cruz y Pedro M. Sasia se puntualiza que *“La RSU propone además transformar a la universidad y su entorno social en laboratorios para aprender, enseñar, investigar e innovar: por un lado, un campus responsable representa un excelente laboratorio interno para desarrollar investigaciones socialmente responsables, al mismo tiempo que constituye un modelo ejemplar de coherencia institucional para la formación ética de los estudiantes”* (2009:15).

Discurriendo sobre este tema los autores, resaltando la interacción de la universidad con la sociedad, sostienen que los *“programas sociales”* propios de los programas de responsabilidad universitaria *“permiten vincular estrechamente las demandas sociales de innovación para el desarrollo con la generación y gestión del conocimiento especializado en forma socialmente pertinente”* (Ibídem).

Aunque Valleys – De la Cruz – Sasia han optado por elaborar un manual antes que un tratado teórico, no definen la responsabilidad social universitaria para dar paso a una especie de recomendaciones encaminadas a orientar la preparación de sus programas. Parten del principio que sí es compatible con la universidad estos programas y que la noción de responsabilidad universitaria se liga al concepto de desarrollo sostenible, a su misión y la *“ayuda... a reconocerse con el contexto social y a reencontrar su identidad”* (2009:VII).

En el prólogo que suscribe el gerente del sector social informa que el BID fomenta desde 2002 los estudios sobre este tema. Siendo una primera publicación, plantean los impactos que fundamentan la responsabilidad social universitaria: a) impactos organizacionales; b) impactos sociales; c) impactos cognitivos; y, d) impactos educativos. (2009:8).

El BID fue del parecer de entregar con esta publicación una especie de plan con aspiración de modelo para que, sin llegar a la estandarización, cada universidad, pueda elaborar sus programas de responsabilidad social universitaria.

A modo de conclusión podemos colegir que en la actualidad la teoría de la administración significando un campo disciplinario fértil, amplio y en franco desarrollo, deja en claro que al hablar de la administración se trata de una actividad sistemática y continua que se traduce en un proceso que coordina e integra las funciones de planeamiento, organización, dirección y control, dirigido a realizar los objetivos organizacionales vinculados a la calidad, eficiencia y eficacia, alcanzadas con actuaciones éticas en interacción con el entorno.

Si bien los análisis y comentarios glosados versan sobre organizaciones con fines de lucro, Hill-Jones también consignan un apartado para las aplicaciones de las estrategias con pertinencia y validez en las organizaciones sin fines de lucro, entre las que menciona a las universidades.

Hill y Jones puntualizando que si bien no se inspiran en la obtención de ganancias económicas ***“se espera que utilicen sus recursos y operen de manera eficiente, y sus directivos establezcan metas para medir su desempeño”*** (2011:9).

A modo de consejo, afirma a renglón seguido que ***“También deben comprender que las organizaciones sin fines de lucro compiten entre sí por recursos escasos, tal como lo hacen las empresas”*** (Ibídem).

Rematan su breve repaso aludiendo que en la administración hay puntos comunes para las organizaciones con y sin fines de lucro enfatizando que ***“planear y pensar de manera estratégica es tan importante para los gerentes en este sector como para los directores de las empresas orientadas a las utilidades”*** (Ibídem).

Conociendo las organizaciones sin fines de lucro y la administración, un criterio objetivo aseveraría que al administrar las organizaciones sin fines de lucro sería pertinente y hasta necesario aplicar estrategias administrativas, indudablemente que adecuándolas a la naturaleza organizacional, mucho más pertinente si hay competencia entre ellas y a

la vez pasan por la necesidad de velar porque su desempeño sea eficiente y de calidad.

Megginson, Mosley y Pietri toman este punto en su texto y lo desarrollan acordándole un capítulo con varios subtemas. Entre ellos está el de la clasificación de las organizaciones obedeciendo a su misión y objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta su *“propósito principal”* Megginson-Mosley-Pietri consideran:

- a) *“Organizaciones orientadas a las utilidades”* entre las cuales están ubicadas las empresas comerciales y *“las organizaciones profesionales”* que producen bienes o prestan servicios para obtener utilidades económicas; y,
- b) *“Organizaciones no lucrativas”* entre las cuales están consignadas las de:
 - 1. *“Servicio no lucrativo”*, en las que se ubican las universidades privadas;
 - 2. *“Las de protección y beneficio mutuo”*, entre las que se cuentan los sindicatos; y,
 - 3. Los *“De bienestar público”* como la policía y los bomberos (1992:621).

“Muchos de los conceptos, principios e ideas en este libro (léase conceptos, principios e ideas de la administración general) son tan aplicables y pertinentes a la administración de las organizaciones no lucrativas como para las empresas comerciales privadas” (1992:624).

Insistiendo en una comunidad de problemas y funciones, Megginson-Mosley-Pietri a continuación particularizan señalando: ***“Todas deben desarrollar (1) una combinación apropiada de productos o***

servicios, (2) la habilidad para vender con éxito, (3) una estructura organizacional operable, (4) técnicas efectivas para la administración de personal, (5) capacidad para financiar sus operaciones, y (6) un eficiente proceso de producción” (1992:625).

Así como existen aspectos y factores comunes a ambos sectores también se reconocen diferencias y estas se dan, según los autores, en la misión, las estrategias, el presupuesto, uso de voluntarios y selección de la administración (ob.cit.:626-630)

Intentando completar su visión trazada desde el método comparativo, Megginson-Mosley-Pietri mencionan las dificultades que en Estados Unidos hacían frente las organizaciones sin fines de lucro que corresponden a ese país y a la época de publicación del libro y que en el Perú conllevarían otras explicaciones que, en todo caso podríamos mencionar en el apartado de la administración universitaria.

Finalmente, abordan los ***“conceptos particularmente aplicables al sector no lucrativo”***. Los propuestos son: ***“(1) planeación estratégica y administración por objetivos (APO), (2) mercadotecnia, y (3) los estilos más recientes de dirección”*** (ob.cit.:632).

Acerca del primer concepto, o sea la **planeación estratégica**, estiman la importancia de precisar la misión porque ella determinará el planeamiento, las metas, entre otros aspectos decisivos para la organización y su funcionamiento. Una buena planeación, acertadamente determinará una buena ***“rentabilidad”*** apreciada no cuantitativamente y en dinero, sino lo que sería, tratándose de una universidad privada en el Perú, en imagen y demanda de matrícula.

El otro concepto se refiere a la **mercadotecnia** que los autores advierten que es lo último asimilado por el sector de organizaciones sin fines de lucro. Sobre el particular deslizan las afirmaciones que no existe incompatibilidad entre esta técnica administrativa y la naturaleza no lucrativa de la organización, porque para poder solventar sus costos y cubrir sus obligaciones necesitan ingresos que deben ser vistos no como

“utilidad para los accionistas, sino reinvertirla para aumentar los servicios o, en algunos casos, sencillamente para sobrevivir” (ob.cit.:634).

En estos planteamientos de aplicaciones continúan incluyendo ***“Estilos recientes de dirección”*** como el ***“Uso de la dirección participativa”***, el ***“Uso del desarrollo organizacional (DO)”*** y el ***“Uso de motivadores diferentes”*** que de ser convenientemente aplicados repercutirán en un resultado positivo y beneficioso para la organización.

Dentro de esta especie de repaso y recetario se infiere que vendría más a tono la aplicación de la administración por objetivos (APO) como la modalidad de la administración más consonante con la naturaleza de las organizaciones no lucrativas.

Esta avanzada de la administración empresarial de corte lucrativo que tienta entrar en las universidades nacionales y que despierta aprensiones y escrúpulos por sospecharse la infiltración privatista, quiere poner de moda considerar al alumno como **cliente**.

En este estudio se maneja como convicción que el alumno no puede ni debe ser tratado como cliente. Este término se asocia al vocabulario de carácter mercantil que no debe ingresar a la educación y menos a la universidad.

Categoricamente el alumno es el destinatario y usuario del servicio, porque la educación siendo un bien público, y un derecho fundamental inherente al ser humano, se realiza a través del servicio público de educación, en el cual por previsión de la ley y con la autorización del órgano del Estado competente recibe la autorización de concurrir como persona privada a prestar este servicio. Consecuentemente, el alumno no es cliente de la universidad, sino el usuario del servicio que lo recibe como un derecho. Y es usuario también en la universidad privada sin fines de lucro. Esta, autofinanciando sus servicios, puede producir ingresos mayores a sus gastos, denominándose excedentes, liberados por ley de gravamen tributario, con la obligación de reinvertir en la propia

universidad. A tal condicionamiento de reinversión, se agrega la limitación legal de ser un dinero sin libre disposición por parte de sus administradores (Artículo 6º de la Ley Universitaria N°23733).

2.3 LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

¿Se podría decir que la administración universitaria tiene su teoría? Si la respuesta debe sujetarse al rigor de una disciplina científica, se encamina por el no. Existe bibliografía pero ella discurre en forma de ensayo presentando su problemática a través de los rasgos más saltantes como ocurre ahora en que se pone énfasis en los aspectos económicos y financieros.

Para acercarse a una respuesta con mayor rigor intelectual y dentro de los lineamientos de una investigación de carácter científico, conviene precisar ¿qué se entiende por teoría? Recurriendo a la propuesta de Frida Gisela Ortiz Uribe presentada en su **Diccionario de Metodología de la Investigación Científica** se conceptualiza la **teoría** como el *“Conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos”* (2003:151).

Aunque no para discutir, pero si para ilustrar, se incluye un concepto sintético y de raíz lógica postulado por Luis Piscoya: *“... una teoría científica puede ser definida como un sistema hipotético deductivo de enunciados o proposiciones”* (1995:53).

Entre Ortiz Uribe y Piscoya se sitúa la propuesta de Ñaupas-Meía-Novoa-Villagómez que sobre este punto discurre: *“... toda teoría es un sistema de conceptos, hipótesis, leyes, postulados y/o axiomas que describen o explican los fenómenos o entes formales referidos a una parcela de la realidad natural, social o del pensamiento lógico-matemático”* (2011:49).

Calificar con estos requisitos los ensayos publicados sobre la problemática universitaria, conduce a ratificar que con las características de disciplina científica no se encuentra un texto de administración universitaria. Mucho más si como en el caso de la teoría se acude a una fuente como el **Diccionario** arriba citado en el que su autora afirma que *“Se entiende por disciplina científica cada rama de la ciencia que se sitúa en una tradición de principios más o menos autónomos; esto es, cada una de las ciencias que han llegado a formar cuerpo de conocimientos coherentes que, desde algún punto de vista, se distinguen de las demás ciencias y poseen una cierta autonomía frente a otras”* (op.cit:43).

Los universitólogos sí se han formado un *“cuerpo de conocimientos coherentes”* sobre la administración universitaria en tanto realidad, pero falta la formalización teórica apegada al rigor de la disciplina científica. Existe una teoría en construcción, camino a sistematizarse en forma descriptiva, explicativa y predictiva. Por ello se pasa en tono de discurso para convocar la atención sobre la universidad antes que en la administración misma.

La administración universitaria se encuentra conceptualmente diferenciada de la administración general, de la que se perfila como una rama que se aplica adaptándose a las características de la universidad. También está diferenciada de la administración de la educación, frente a la cual se constituye como una variante en razón que si bien la universidad actúa como un centro educativo, se diferencia de la de los otros niveles educacionales por la **autonomía** que posee. Su autonomía y su finalidad institucional que la dota de otras instituciones jurídico-académicas como la libertad de cátedra, su composición estamental, su régimen de gobierno, le imprimirán adecuaciones que se convierten en particularidades; y, consecuentemente, diferencias con la administración educacional.

No es que no haya teoría sino que la existente no representa un trabajo concluido. Se cuenta con enfoques que aportan nociones incompletas y

estudios que por no ser de la administración como especialidad, revisan los fenómenos que ocurren como legales, económicos, políticos, sociales, pero no como administrativos.

Los escritos que componen la bibliografía sobre la administración misma, tiene como rasgo notorio que no es objeto de estudio la administración por la administración, sino la universidad en algunas de sus debilidades vinculadas o derivadas de la administración.

Aún así puede sostenerse que se cuenta con una teoría parcial y haciéndose, necesitada de construirla como un conjunto de conceptos articulados entre sí definidos sistemáticamente desde la administración misma. El propósito de su estudio tiene que ser administrativo, con métodos, técnicas, procedimientos y principios de la administración.

Con este perfil descrito, es conveniente acceder a comentar algunas de las publicaciones sobre esta materia.

Entre los primeros y más difundidos merecen citarse **La Universidad peruana** de Darcy Ribeiro (1974) que constituye, sin ser esencialmente administrativo, una presentación del diagnóstico de la universidad peruana hasta antes del Decreto Ley N°17437 y el planteamiento de la nueva organización de la universidad, a la que la pone en la perspectiva de la adopción de modelos norteamericanos, que desembocará en la implantación del régimen semestral, currículo flexible, valoración en créditos de las asignaturas; conversión de facultades en programas; sustitución del sistema de cátedras por los departamentos académicos; reformulación restrictiva de la participación estudiantil y nuevo diseño del gobierno universitario sobre la base de órganos de perfil ejecutivo. Se creó el sistema de la universidad peruana presidida por el CONUP, como órgano suprauniversitario que administraba la autonomía universitaria del sistema ya que legalmente no era atributo de cada universidad.

Propiamente, **La universidad peruana** de Darcy Ribeiro, se ubica entre los estudios de los lineamientos de política administrativa incidentes en

la organización estructural de la universidad correspondientes al campo académico y del gobierno universitario.

El gobierno de la Fuerza Armada promovió la modernización de la universidad peruana marcando una época de inquietudes, búsquedas, ensayos, estudios y propuestas.

La valoración de la planificación como instrumento político para el manejo del país, se reflejó también en la universidad. Junto a otros trabajos merece mención especial **Planificación y crisis universitaria**, debido al conocimiento y experiencia de Virgilio Roel Pineda (1974), quien desde esa dirección de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, trazó los puntos entre la teoría y la práctica de la aplicación de estas modernas técnicas de organización del tiempo y los recursos en planes de funcionamiento y de desarrollo institucional, amarrados a los fines y objetivos, en los que se recoge el ensamble entre la universidad y la sociedad, con miras al impulso del desarrollo nacional desde la formación profesional y la investigación. Es indudable que por la solvencia profesional y académica de Virgilio Roel este libro ilustró y ayudó a sus pares en la función universitaria a precisar conceptos y tener claro que la aplicación de la planificación al quehacer universitario construía el puente más eficaz de la coordinación entre la universidad y su servicio a la sociedad.

Otro libro que transita por algunas áreas de la administración de la universidad, en su doble plano de organización y de uno de sus estamentos, es **Universidad y Estudiante** del profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú, doctor Rogelio Llerena Quevedo (1976), enfocada desde la perspectiva de su naturaleza jurídica. El título del libro sugiere los dos núcleos conceptuales que desarrolla a la luz del Derecho. Uno es la de su constitución jurídica en tanto persona jurídica, su función de institución prestadora de un servicio público de educación y su condición de sujeto de Derecho capaz de establecer una relación jurídica, tipo contractual, como es la **matricula**; acto que reporta deberes y derechos para ambas partes intervinientes. El otro núcleo conceptual

materia del estudio es el **estudiante**, como sujeto receptor del servicio, vinculado jurídica y administrativamente con la universidad también, a través de la matrícula. Sobre esta, en una parte conclusiva de su análisis, reflexiona: *“Ante todo, encontramos más que un nuevo trámite administrativo; se trata de un acto que pone en profunda y compleja relación dos entidades humanas, una individual, la otra institucional, en función de una finalidad educativa específica”* (1976:61-62). Consecuentemente, la matrícula es el acto fundamental y constitutivo de la relación jurídica que hace de la persona un alumno; es decir, un sujeto con deberes y derechos.

La década del ochenta aporta a través de la Escuela Empresarial Andina, órgano del Convenio Andrés Bello, que por esos tiempos tenía sede en Lima. Ella, en 1981, organizó el “V curso Superior de Administración” de nivel de posgrado sobre el tema *“Administración universitaria”*, cuyas ponencias fueron publicadas en su Revista N°20 y 21 en el año 1982. En conjunto, como advierte el editorial *“el enfoque administrativo con que se manejan los problemas y situaciones, será un importante factor coadyuvante en la obtención de tales resultados”* (Revista N°21:7). Las ponencias presentadas en este certamen corresponden efectivamente a estudios y propuestas de esta disciplina administrativa.

El intento de mayor factura científica y como respuesta a una necesidad permanentemente desatendida, fue la de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos que organizó y llevó a cabo la Maestría en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria a partir de 1982, a cuya primera promoción pertenece el autor de este estudio.

Cuatro semestres académicos a dedicación exclusiva, clases, trabajos, exposiciones, seminarios nos hicieron penetrar en la planificación, la enseñanza, la logística, el personal, el presupuesto, el control a partir de aplicaciones a casos concretos. La estructura curricular y la metodología desarrollada sentaron las bases de un nivel de formación

básica, habiendo sembrado el interés de continuar hurgando por tales predios académicos con el afán de conocer más y mejor la universidad.

Ante los anuncios por el Congreso de la República de dictar una nueva ley universitaria se activaron foros, ciclos de conferencias y debates públicos con el propósito de aportar sugerencias legislativas. Parte de toda esa movilización intelectual fue la publicación de tres números de la revista **Yachaywasi** de la Universidad Nacional Federico Villarreal, en proceso de reorganización, bajo la presidencia del arquitecto Santiago Agurto Calvo. Dentro del conjunto y a manera de artículos y ensayos, profesores universitarios asumieron ángulos de tan vasta problemática, siendo perceptible fuerte tendencia por los temas de la planificación, el financiamiento y la acreditación. Se trata de los años 1993, 1994 y 1995 en los que cada uno de ellos sirvió de oportunidad de entrega de los volúmenes 1, 2 y 3 respectivamente.

Santiago Agurto Calvo publicó, sin fecha, en un libro titulado **Problemática Universitaria**, tres estudios sobre: a) financiamiento, b) gobierno y c) desarrollo universitario.

A nivel iberoamericano, Josep M. Bricall en **Universidad 2 mil** (2000), dedica al examen de la administración universitaria un capítulo sobre personal, financiación, gobierno y acreditación con la perspectiva de una universidad forzada a cambiar como promotora del desarrollo, mucho más cerca de la empresa, la investigación para la producción y la formación de profesionales requeridos por los mercados del comercio y la economía.

FEDES de Venezuela en su **Revista UNIVERSITAS 2000**, del año 2000 publicó del profesor Lermi Rosell P., un artículo titulado **“La gestión universitaria para el cambio en la universidad del siglo XXI”**, páginas 175-193; en el que, estudiando partes del sistema de dirección, basado en procesos administrativos, ensaya una definición de estos diciendo: *“El proceso administrativo es un continuo de planificación, organización, ejecución y evaluación de acciones destinadas a lograr el*

pleno desarrollo de las capacidades integrales de una organización” (2000:182)

En el número de **UNIVERSITAS 2000** del año 2001, la profesora Venina dos Santos incluye su artículo sobre la *“Gerencia educativa participativa – el gerente necesario”* (pág.123) con argumentos sumamente sintéticos pero suficientes para recoger su idea del gerente necesario o gerente de educación participativa que será *“capaz de, tomando en cuenta la realidad social, política y económica, externa e interna, generar, con toda la comunidad escolar, nuevas estrategias de acciones capaces de cambiar situaciones en beneficio de su escuela y de su proyecto pedagógico y administrativo”*. Mucho más rescatable para la universidad resulta la siguiente idea de la profesora dos Santos: *“El gerente educativo, desde el punto de vista humano, labora para crear un clima organizacional que favorezca a la concretización del proyecto educativo, razón de ser de la escuela”* (2001:127).

Heraclio Mescua Bonifacio en su **Manual para la planeación y acreditación universitaria** (1994), en cinco capítulos enfoca la situación de la administración universitaria y sus implicaciones académicas, institucionales, económicas y de investigación, teniendo como eje articulador la planificación, expresada en su plan de funcionamiento y de desarrollo.

El centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA en 1992 entregó el libro **Administración universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica**¹, en cuyas dos partes bien delimitadas ofrece nociones teóricas y modelos y a la vez casos específicos de universidades de la región. En la parte medular se propone entender *“la estrategia funcional (como) la operacionalización de las decisiones precedentes en términos de las unidades diseñadas por la institución para dar respuesta a las grandes líneas de acción derivadas de los niveles anteriores”* (1992:17)

¹ CINDA con UDUAL publicó una nueva edición en 1995

En la segunda parte incluye el caso de la Universidad del Pacífico y su modelo administrativo. Su rector, Raimundo Villagrasa, S.J. presentó como ponencia en el seminario internacional sobre Administración Académica, realizado en la Universidad de Cali, Colombia, en septiembre de 1989.

Villagrasa tipifica a su universidad privada, altamente especializada en ciencias económicas y sociales y cuantitativamente pequeña, interesada en contribuir cualitativamente con la sociedad tanto en la formación de profesionales como en la investigación. Para eso, se estructura un modelo organizacional basado en facultades, haciendo reposar el funcionamiento institucional no en el gobierno de los decanos sino en el desempeño de los profesores, quienes deben alcanzar altos niveles de calidad académica y profesional, trabajo en equipo, así como una fuerte identificación con la universidad para alcanzar, con ese perfil, los objetivos de servicio de calidad en la formación profesional y ética de los alumnos. Si bien la legislación universitaria fuerza a adoptar a todas las universidades el mismo modelo organizacional, ellos han flexibilizado la organización y su funcionamiento en simplificaciones en los órganos de autoridad y en procedimientos de interrelación entre ellos, dispersando en toda su organización el poder de las decisiones, ejercitando eficazmente el principio de la delegación de funciones.

La comunidad universitaria de la Universidad del Pacífico actúa con la convicción que cada universidad *“tiene que encontrar su propia estructura de acuerdo con sus propios fines, su campo de acción y el entorno en que le toca vivir y actuar”* (1995:149). Esta flexibilidad tiene a la universidad en permanente voluntad de cambio, ya que ella es la llamada a *“estar preparada no solo para diagnosticar los problemas, sino para hallar soluciones a los mismos”* (1995:149).

Otro bloque de referencias acerca de esta teoría sobre la administración universitaria en construcción, está conformado por la obra de los teóricos de la administración educacional, que de alguna manera sirve a ella.

Antonio Pinilla, el promotor y fundador de la Universidad de Lima, en 1981 publicó una colección de varios volúmenes, dedicados a la administración. En el número 5, titulado **Administración de la Educación**, entrega, en seis apartados, juicios de valor sobre la administración educacional revisando sus fines e introduciendo conceptos como racionalización y liderazgo. En sus páginas iniciales ya esboza una definición desde una perspectiva teleológica que traza una línea conceptual importante. Escribe: *“La administración de la educación es la dirección de la interacción humana que tiene por objeto hacer y transmitir la cultura, para capacitar seres humanos”* (1981:17).

Complementa su idea con explicaciones de detalle como la siguiente: *“La administración de la educación aplica los principios de administración a la dirección de los esfuerzos educativos”* (1981:18)

Otra parte valiosa que merece resaltar es la referente a las áreas de la administración de la educación. Antonio Pinilla plantea:

- “a) Organización de la enseñanza y aprendizaje.
Organización curricular. Departamentalización.*
- b) Investigación científica*
- c) Asuntos estudiantiles*
- d) Control presupuestario y administración económica*
- e) Planeamiento y desarrollo”* (1981:21)

Respecto a la universidad, Antonio Pinilla inserta un capítulo para analizar las funciones de la universidad, asignándole a través de ellas, el perfil institucional que la tipificaría, a la vez, como *“centro de pensamiento original y crítico”* de formación de líderes, investigación, comunicación, integración cultural y *“Conciencia Moral Responsable de los Cambios Sociales”* (1981:207). Después de desarrollar cada mención, a modo de síntesis puntualiza: *“Primeramente, que la Universidad Latinoamericana sea la casa del espíritu creativo. La*

universidad no puede aceptar ser repetitiva. Muchas veces las universidades están en crisis porque son aburridas, porque en vez de investigarse se repiten y se glosan textos, y, frente a los grandes problemas nacionales, las universidades los evaden” (1981:241).

Insistiendo en su naturaleza del espíritu creativo, Pinilla estima que el otro ángulo del perfil institucional de la universidad es el de sus relaciones con la sociedad, a la que debe servir no solo impulsando su desarrollo sino participando activamente en la solución de sus problemas. En este aspecto Pinilla razona considerando que *“La Universidad como conciencia moral y agente moral tiene que ser un centro que reacciona frente a estos grandes problemas humanos y sociales”* (ob.cit: 241).

Nótese el enfoque esclarecedor respecto al significado de la educación como institución que perfecciona al hombre y su relación con la administración, en la que a la segunda le corresponde el nivel de apoyo; el de estar a su servicio para que aquella consiga su objetivo esencial de formar a la persona.

Un especialista y reconocido profesor universitario en la especialidad de administración de la educación, es el doctor Otoniel Alvarado Oyarce. Aunque no trabaja específicamente con la administración universitaria, sus publicaciones: **Administración de la educación** (1990), **Gestión educativa** (1999), **Administración de personal** (2000), **Gerencia y Marketing educativo** (2003) y **Gestión de proyectos educativos** (2005), que representan un dilatado período de estudio, producción y revisión constante, no deja de aportar ideas y nociones para la administración universitaria, la cual, por ser una rama de la administración educacional, comparte algunos elementos en común. Tarea de quienes teorizan la administración universitaria, será la de adecuar a las características de la universidad.

También ha ganado respeto y autoridad en la administración educativa, el profesor Francisco Farro Custodio. Con varias publicaciones en su

haber de docente en la materia, cabe incluir algunas referencias sobre el tema que aquí se desarrolla.

Planificación y Administración de Sistemas educativos data de 1986. Honrando su cometido Farro Custodio hace una presentación teórica de los enfoques de la administración general aplicables a la educación. En el capítulo segundo expone el enfoque interdisciplinario que junta la administración y la planificación.

Aplicando a la universidad, revisa sus fines y funciones deteniéndose en la facultad como *“la entrada o recurso de personal de la misma, y la que permite a su vez desarrollar las diversas funciones de instrucción, investigación y de proyección social. Además es la facultad de una universidad la que debe tomar o influir en las decisiones con respecto a cómo debe organizarse y llevarse a cabo tales funciones, y especialmente interviene en la formulación de los planes, programas y presupuestos”* (1986:85).

Visto desde el conjunto de universidades Farro Custodio comenta que *“El CONUP en 1975, identificó tres subsistemas: de dirección, de servicios y de operación.*

- “a) **Subsistema de Dirección**, encargado de realizar las funciones de: toma de decisiones, planeación, evaluación y control y comunicación.*
- b) **Subsistema de Servicios**, encargado de las actividades de apoyo académico y administrativo necesarias para el funcionamiento integral del sistema.*
- c) **Subsistema de Operación**, responsable de las actividades directamente productivas del sistema (la producción de profesionales, investigación, tecnología, ciencia y arte)”* (1986:85-86).

Comenzando este siglo, Francisco Farro Custodio entrega a la comunidad educativa nacional otro libro: **Planeamiento Estratégico**

para Instituciones Educativas de Calidad (2001). Dividido en tres partes y un útil **glosario**, en la **tercera** incluye cómo formular un plan estratégico de universidades. Antes de desarrollar este tema expone algunas bases teóricas sobre la calidad total en educación para seguidamente ocuparse de la elaboración del plan a través de sucesivas etapas que comienzan con la misión y visión institucional y continúa con el “*diagnóstico estratégico*”, el “*direccionamiento estratégico*”, la “*proyección estratégica*”, los “*planes operativos anuales*”, y, finalmente, el “*monitoreo y seguimiento*” (2001:148-182).

Como instrumentos conceptuales fundamentales Farro Custodio ilustra al lector definiendo los siguientes términos: a) “*La administración estratégica es un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa, que permite formular, implementar y evaluar las decisiones de una empresa, tomando en cuenta la interrelación entre todas las áreas para el logro de los objetivos*” (2001:139); y b) El **planeamiento estratégico** universitario el cual “*consiste en identificar sistemáticamente las oportunidades y amenazas que surgen ahora y en el futuro, las cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la institución tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros*” Esta noción en detalle, en una frase elocuente y sintética dice: “*El planeamiento estratégico universitario es un proceso y un instrumento*” (2001:144).

Refiriéndose a la educación en general, pero de utilidad para la administración universitaria, Marcia Koth de Paredes, sistematizó en un ejercicio académico de la docencia, **Estrategias para la gestión Educativa**, que el Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima, editó en 1996. Abordando las nociones generales sobre la planificación educativa, pone énfasis en la organización, el poder y el liderazgo implicados en los procesos de mejora permanente que deben lograrse con el diseño y ejecución del planeamiento estratégico.

Dos obras de una misma autora también tributan con ideas y nociones sobre la organización universitaria a través del gobierno y cogobierno y su incidencia en la toma de decisiones. Se trata de la profesora Amelia Pacheco Vásquez, con **Gobierno Universitario - Bases para su estudio** (1994), en el que hurga los antecedentes históricos de la universidad para vincularla al gobierno como el aspecto institucional medular para la calidad y eficiencia del servicio a la sociedad, ligado al liderazgo que su ejercicio implica tácitamente, pero que ella desarrolla a través de los modelos más adecuados. Por las características de la universidad el “*modelo colegial*” de liderazgo pareciera el más compatible. Amelia Pacheco sobre el particular señala: “*en vez de destrezas técnicas de solución de problemas, el líder colegial necesita ser experto en su área para asegurarse que está considerado en alta estima por sus colegas. Son también necesarias habilidades en dinámica personal a fin de alcanzar consenso en la toma de decisiones de la organización*” (1994:104). Considerando al rector como líder, Amelia Pacheco percibe que “*Hay diferentes expectativas sobre su rol: mediador, negociador, educador, creador, iniciador, oficinista, hombre sobre varios bloques de poder, estatista tratando de esculpir futuros viables para su institución*” (1994:110).

Como complemento del trabajo precitado, Amelia Pacheco Vásquez amplió su estudio en el libro **El gobierno de la universidad en el Perú** (1997). La insistencia intelectual sobre el tema y la ampliación de su horizonte jurídico y organizacional se debe a la importancia sobre el destino de la universidad y el logro de sus objetivos en el rol que le corresponde desempeñar en la sociedad como una de sus instituciones tutelares. Y, aceptando que en esta relación entre la estructura y los fines institucionales está en el medio la administración, pues cobra especial importancia el estudio del gobierno universitario por ser el centro y la fuente de la toma de decisiones. Para los efectos de este trabajo obviando lo que puede resultar repetición, se rescata el capítulo sobre las universidades privadas, primero, por tratarse un hecho real que el investigador no puede descartar. En segundo lugar, por tratarse

de otra forma jurídica institucional en la que se aplica el gobierno y cogobierno universitario con el rostro de una variante con claras consecuencias en la administración universitaria. Dentro de esta temática no significa una preocupación de la autora sino una toma de posición, el estudio del fenómeno presente e influyente de la economía de mercado introducido en el mundo institucional universitario al propiciar legalmente la transformación de una universidad en organizaciones empresariales con fines lucrativos. Es muy importante su apreciación de balance cuando afirma: *“Esto requiere diseñar una estructura de gobierno que facilite la participación de todos sus estamentos pero sin descuidar los objetivos institucionales ni el bien común; es decir, un sistema de autogobierno que neutralizando los afanes desmedidos de poder de algunos miembros, permita la participación de todos en el área y nivel adecuados para el mejor cumplimiento de las funciones universitarias”* (1997:140). En buena cuenta Amelia Pacheco se adhiere a la legítima afiliación a la universidad que ha sido creada con una esencia democrática y cuya autonomía garantiza un ejercicio del gobierno participativo compartido entre las representaciones de sus estamentos que no puede desaparecer en ningún centro educativo que se denomine universidad.

Este breve recuento de la producción bibliográfica peruana con contenidos o incidencias directas o indirectas sobre la administración universitaria da lugar a dos menciones: Los artículos publicados bajo el título de **Nuevas tendencias en gestión universitaria**, Documento de trabajo N°6, por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2004) en los cuales los autores expresan puntos de vista sobre temas ahora en boga como la evaluación, la calidad y acreditación así como el financiamiento. (Coordinadora Carlota Casalino Sen). El segundo libro a citar se titula **La formación en gestión de la Educación** (2008) que recoge investigaciones sobre el posgrado y la formación profesional y académica en gestión educacional así como la problemática materia de diagnóstico, la descentralización y otros ámbitos teóricos y reales. Incorpora estudios sobre Europa y experiencias en Chile. Los autores

pertenecen a la maestría en la especialidad y la publicación ha sido asumida por la Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cabe reseñar un trabajo institucional de la Universidad Peruana Cayetano Heredia: **Planteamientos Fundamentales de la Renovación Universitaria** (2006) que es el resultado de un pronunciamiento colectivo de profesores y alumnos bajo la advocación de una causa: la modernización de la universidad peruana. Tiene el tono de un documento doctrinal que entraña una concepción sobre la universidad peruana, una interpretación de su historia, una revaloración de su rol y un planteamiento sobre las correctivas necesarias que la renueven. Se inspira en un movimiento de recuperación institucional que va más allá de cada entidad individual. Esta especie de declaración de principios está entre proclama y programa. En su texto, el documento se define asimismo aseverando que *“Es la conjunción de ideas y praxis, de principios y hechos confrontados permanentemente con el momento histórico que vive la universidad”* (2006:104). Valorándolo, es una convocatoria urgente a ponerle remedios a los males que la aquejan, a partir de la radiografía elaborada en su estado de postración.

También merece citar **Estrategias para el desarrollo de las universidades del Perú** (2008), publicado por la Asamblea Nacional de Rectores y elaborado por una comisión interuniversitaria compuesta por reconocidos profesores de diferentes universidades nacionales y privadas. Ella, alternando el diagnóstico con las recomendaciones, ha construido una propuesta que aporta a conocer la realidad y a reflexionar sus soluciones.

Se debe al profesor Nemesio Espinoza Herrera y a la Editorial San Marcos, que se tenga un libro: **Gerencia Universitaria** (2000) con contenidos propios de la observación de la realidad recogidos y desarrollados en el capítulo primero. En el segundo diserta sobre las relaciones tejidas entre la universidad y la administración a través de las funciones de esta. El tercero, sistematiza sus propuestas de reforma de

la administración universitaria basándose en la naturaleza institucional de la universidad y su rol con la sociedad así como en los avances de la ciencia y la tecnología y los nuevos requerimientos de los cambios sociales. Su enfoque va por la administración de la universidad y su énfasis en sus aspectos económicos, organizacionales y jurídicos. Le importa también la capacidad gerencial de sus autoridades y funcionarios, cuyo perfil es decisivo para acompañar los cambios necesarios en la organización universitaria. El profesor Espinoza da más forma a la gestión gerencial, mayor coherencia entre las necesidades de los cambios y la realidad vivida, dentro de su visión de universidad agente de calidad, competitividad e innovación en una época de globalización e internacionalización. Literalmente advierte: *“La nueva universidad ya no requiere de gente improvisada y carente del mínimo conocimiento y práctica de la administración. Requiere, por el contrario, de gerente que sepa gerencia. Ya no requiere de autoridades “per se” con halos de arrogancia sino, esencialmente, requiere de verdaderos ejecutivos, gerentes y líderes”* (2000:253).

La Universidad de Lima publicó en la serie “Documentos Columbus” una colección de artículos con el título de **El difícil equilibrio: La educación superior como bien público y comercio de servicios** (2003), entre los que sobresale la comercialización de los servicios de educación universitaria y el debilitamiento de la noción de la educación como “bien público”. Actuó como editora Carmen García Guadilla.

El Congreso de la República promovió en 1998 un conversatorio, cuyas exposiciones constituyeron el libro **La Universidad en el Perú** (1998). Presentaron sus apreciaciones y planteamientos conocidos rectores de universidades nacionales y privadas tocando los temas de gobierno, financiamiento, acreditación y desarrollo. Los enfoques van desde la problemática que en esos campos agobia a la universidad peruana y que alcanzan fuerza de diagnóstico e información para el legislador, siempre interesado en revisar la legislación universitaria. Participaron Francisco Delgado de la Flor, Santiago Agurto Calvo, Javier Sota Nadal,

Felipe Mac Gregor, Luis Carpio Ascuña, Antonio Mabres, Luis Bustamante, entre otros.

La Universidad Nacional Mayor de San Marcos con la Universidad Ricardo Palma y IESALC-UNESCO, organizaron un ciclo de conferencias sobre la universidad invitando a rectores, autoridades universitarias, profesores y universitólogos, en el que abordaron una interesante temática relacionada no solo con la situación preocupante por la que atraviesa la universidad sino la visión que promueve en su proyección hacia el futuro. Si bien hay pocos textos con mayor presencia de la administración no puede negarse que su consulta proporciona elementos a tener en cuenta para la gestión y administración. Las ponencias han sido publicadas bajo el título: **Hacia una nueva universidad en el Perú** (2003), teniendo como compilador al doctor Oscar García Zárate.

Referente a asuntos muy modernos como las videoconferencias, Michael Salas Vega publicó: **Manual de Gestión de Videoconferencias** (2001) en el que desarrolla con el conocimiento del mundo electrónico y la experiencia adquirida como especialista de la Asamblea Nacional de Rectores (1998-2000) y responsable de la plataforma tecnológica que sirvió para montar el servicio integrado de videoconferencias entre todas las universidades del país. Por significar un nuevo servicio y modo de encausar la acción institucional, tiene información valiosa y útil a nivel de receta y detalle.

Antes de cerrar este sumario es del caso mencionar una contribución valiosa como documento de trabajo de la Universidad del Pacífico. Se trata del libro: **Financiamiento universitario: teoría y propuestas de reforma para el Perú**, que tiene como autor al profesor Carlos Parodi (1996). Esta investigación responde a un abordaje integral del financiamiento y hurga en sus grandes líneas que comienzan por el descarte del inveterado criterio de gasto para ligarlo al de inversión en educación. También aclaran a la luz de la investigación creencias y rutinas y expone los modelos de financiamiento con sus pro y contras y

sus efectos en el resultado del trabajo institucional universitario. No queda fuera la vinculación del financiamiento con la autonomía y lo que se aprecia como importante es el emparentamiento del tema con la eficiencia de la universidad y la equidad social, a nivel de la persona. Comprende dentro del financiamiento el crédito educativo y las becas sin soslayarlo en sus relaciones y significaciones para la universidad nacional como para las privadas. Forma parte del financiamiento universitario los ingresos a favor de las universidades de procedencia tributaria, las donaciones, los recursos que genere directamente por sus actividades de producción o servicios. La revisión del conjunto conduce al autor a ver como la forma de financiamiento más adecuada el de diversificación de fuentes entre las que debe tener una presencia decisiva las relaciones universidad-empresa. Más allá de sus méritos conceptuales, este trabajo aterriza de manera conclusiva recomendando *“la creación de una instancia administrativa, al interior de la universidad, que tenga como objetivo fundamental este “estrechamiento de vínculos” con el sector empresarial, vía la gestión de mecanismos de articulación, determinación de precios y distribución de los beneficios”* (1996:114). Carlos Parodi ha producido un análisis y una propuesta que debe ser conocida y entendida por los políticos gobernantes y por las autoridades universitarias dado su aspecto conceptual y práctico.

No pueden pasar inadvertidos los beneficios teóricos y prácticos que han representado los cinco **Encuentros Universitarios de Vicerrectores Administrativos**, cuyas reuniones sucesivas se llevaron a cabo entre los años 1995-1999 a instancias del segundo vicerrector de la Universidad Nacional de Ingeniería, Jorge Abadie Linares, luego editor de los anales y ponencias (1999).

Al evaluar retrospectivamente estas actividades, que reunía fundamentalmente a los vicerrectores administrativos de las universidades nacionales, cabe destacar que se trabajó en los dos planos del problema: en el teórico y su consecuencia pragmática de

aplicación en la realidad de todos los días, a través de la gestión y la administración.

Conviene verse a título de algunos ejemplos las definiciones de algunos conceptos como el de **gestión de personal**, sobre la cual se insinúa que *“puede ser entendida como el conjunto de herramientas que posibilitan una adecuada dotación y un buen uso de la fuerza laboral de que dispone una organización determinada”* (1999:69)

Encausando las preocupaciones universitarias por su modernización y la situación organizacional en que se encuentran los vicerrectores administrativos, poniendo la mirada en el cómo, recalcaron en la reingeniería. Por eso, deteniéndose en la reingeniería de *“rediseño radical”* sostienen que *“debe ser capaz de suprimir las estructuras y procedimientos ineficientes, cambiándolos por nuevos procesos, nuevas pirámides organizacionales y nuevas formas de llevar a cabo el trabajo. Esta conceptualización, de alguna forma, une la reingeniería con la calidad total...”* (1999:75).

En una función de la administración como la planificación también se detuvieron los vicerrectores administrativos infiriendo que *“debe traducirse en un proceso que se inicie con una formulación genérica del quehacer de la organización, derivándose de dicha intencionalidad fundamental los planes y programas operativos para su materialización”* (1999:79).

Entre sus otros valores, a manera de muestra se glosará una noción del presupuesto. Para el Contador General de la UNI, profesional del área ligado a nivel de operador, este *“es un instrumento polivalente, utilizado simultáneamente como herramienta de política, de gobierno y de administración, que tiene por objeto prever las fuentes y los montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para el financiamiento de planes, programas y proyectos”* (1999:113).

Corresponde evaluar estas reuniones y sus aportes, como esfuerzos de unificar criterios, darle respaldo conceptual a tantas actividades

administrativas que, por lo general, son asumidas empíricamente como rutina laboral. Además, sus cargos los ponían en el centro del quehacer, de su problemática y de sus soluciones.

Así como hay apreciable bibliografía en el Perú con las características señaladas en los párrafos iniciales de esta parte, han llegado al país interesantes libros cuya lectura sugiere elementos conceptuales dignos de tenerse en cuenta en el ámbito administrativo.

Cabe citar como ejemplo **El concepto de Universidad** de Jaime Castrejón Diez (1990), en el que de modo original revisa la trayectoria institucional en su perspectiva histórica y en su relación directa con la sociedad para evidenciar esa pérdida de sincronía entre la entidad servidora y su contexto del cual forma parte y al cual también sirve. Con la visión que la universidad es una institución dinámica en razón que la propia sociedad está en permanente cambio, Jaime Castrejón con su experiencia de rector, investigador y especialista en planeamiento y evaluación es del parecer que la universidad nunca debe caer en obsolescencia. Para ello cuenta con la planificación como medio de acción y de armonización y compatibilización con los requerimientos de la sociedad a través de su mercado laboral. En coherencia con sus afirmaciones, asigna a la planificación la función que le permitirá a la universidad responder eficaz, eficiente y oportunamente al cambio que pudiera producirse en la sociedad.

En el capítulo correspondiente, con seguridad intelectual, propone una definición de inspiración teleológica, pues sostiene: *“La planificación universitaria puede ser definida como el esfuerzo de racionalizar el proceso de cambio de acuerdo con ciertas políticas”* (1990:173). Renglones adelante, Castrejón Diez puntualiza que *“La planificación permite señalar en dónde se quiere estar y a dónde se pretende llegar en un tiempo determinado”*, recomendando que esta debe *“ser evaluada no por sus técnicas, sino básicamente por sus propósitos, así como por sus resultados”* (ibídem). Visto como conjunto este libro amerita apreciarlo en su concepción binómica universidad-sociedad, ubicando a

la planificación como el puente que une a una con la otra, convirtiendo a la universidad en la institución de respuesta simultánea al cambio.

Otros dos libros de importancia y de data más reciente tiene como autor a Claudio Rama, ahora exdirector de IESALC-UNESCO, quien el 2005 lanzó **La tercera reforma de la educación superior en América Latina** en el que ingresan al análisis elementos conceptuales recientes como el de “*mercantilización*”, “*iniquidad*”, transnacionalidad y la educación virtual. Si bien el eje de su estudio asume la educación superior, concepto más amplio que el ámbito de acción de la universidad, también se centra en ella, rastreando su dinámica histórica y las características propias de cada una de las tres etapas que propone.

Singular relieve alcanza su obra temporalmente más fresca y cercana: **Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe en el siglo XXI**, publicada en dos tomos por la Asamblea Nacional de Rectores (2008-2009). Claudio Rama, desde la perspectiva que le daba su condición de director de IESALC avizoró estas tendencias que de por sí marcan una nueva época para la vida universitaria y que innegablemente tendrán necesarias repercusiones en los objetivos, organización y funcionamiento de las universidades latinoamericanas y también peruanas. Las tendencias que observa son relativas a:

- a) La **autonomía** que del espacio de libertades que significaba se ha ingresado a una regulación legislativa que restringe su accionar institucional;
- b) La **gratuidad** que, igualmente, tiende a ser pasado porque los Estados y gobiernos de los diferentes países de la región, a lo que no es ajeno el Perú, cada vez menos financian a las universidades y las empujan a cobrar derechos y mucho peor que aparecen y se multiplican los servicios privados y universidades privadas bajo modelos empresariales con fines de lucro oficializados por la ley y el mercado.

- c) El compromiso de la universidad con lo **nacional**, que va perdiendo presencia por el avasallamiento de los programas y necesidades de internacionalización;
- d) La formación **presencial**; es decir, el trabajo diario de la formación de la persona que reúne físicamente a sus sujetos y actores esenciales: el alumno y el profesor, que ahora va camino a prescindirse por la introducción, con tendencia a ser desplazada, de la tecnología electrónica; vale decir, la despersonalización de la actividad pedagógica a través de la mediación con aparatos, en la relación enseñanza-aprendizaje;
- e) La formación de **minorías privilegiadas**, que está dejando de ocurrir por haberse entrado a una etapa diferente: la de masificación. A la universidad ahora llegan masas; ya no los pequeños grupos; y
- f) La semejanza en los modelos de organización y funcionamiento que hacía percibir una cierta uniformidad que comienza ahora a diversificarse y fragmentarse y a través de estos procesos conforman conjuntos de universidades diferenciadas entre sí.

Cada uno de estos fenómenos en la observación y explicación de Claudio Rama da lugar ahora al surgimiento de las tendencias que ha pasado a construir una terminología basada en la negación; o mejor dicho, las acciones y reacciones que significan las nuevas expresiones sociales, económicas, históricas, jurídicas, demográficas o tecnológicas en Latinoamérica que están determinando las tendencias a la “*desautonomización*”, la “*desgratuitarización*”, la “*desnacionalización*”, la “*despresencialización*”, la “*desutilización*” y la “*deshomogenización*”.

Para construir un bagaje de conocimientos y experiencias universitarias en el exterior tiene pertinencia dar noticia sobre dos publicaciones de significación teórica y de aplicación práctica en la administración universitaria.

Se alude a: **El modelo del instituto técnico superior norteamericano**, subtítulo **Lecciones para América Latina**, editado por Claudio de Moura Castro y Norma M. García y el Banco Interamericano de Desarrollo (2003). Junto a los análisis sobre la validez de la organización institucional de centros educativos que se convierten en modelos y esquemas de exportación, cuenta con el acierto de incluir una *“guía para la creación de un instituto técnico superior”* (2003:169-185), cuyas consideraciones armando un plan fundamentado puede funcionar como una referencia y nunca como pautas a calcar.

A.W. (Tony) Bates con Editorial Gedisa (2001) entregan **Cómo gestionar el cambio tecnológico – Estrategias para los responsables de centros universitarios**; libro dirigido expresamente *“a los principales responsables de los equipos administrativos de centros universitarios y de segunda enseñanza incluidos jefes de departamento, decanos, vicerrectores y rectores”* (2001:12).

Bates es un especialista en las nuevas técnicas de la información y este conocimiento y su experiencia le llevan a persuadir que deben ser aplicadas en la universidad significando su adopción cambios radicales en su organización y funcionamiento. Teniendo como punto de partida la enseñanza-aprendizaje, es plenamente consciente que su implantación *“afectarán a la naturaleza del trabajo de los profesores y, sobre todo, a la relación de éstas y los estudiantes”* (2001:24). Este tránsito organizacional de una tecnología artesanal a la tecnología electrónica necesita de *“Un fuerte liderazgo, caracterizado por una visión y unos objetivos claros y amplios, y una gestión por parte de expertos, que desempeñan un papel integrador, coordinador y facilitador”* (ob.cit.:62).

El inicio tiene como punto de partida la planificación estratégica. Cubriendo sus aspectos fundamentales Bates es de parecer bajar a detalle; razón por la cual discurre afirmando: *“Aunque la planificación estratégica normalmente se hace a nivel institucional, también se puede hacer al de departamento o de facultad, o mediante unidades separadas*

y semiautónomas, como un centro de tecnología educativa o una unidad de educación a distancia. Lo ideal es que los planes para los distintos niveles se integren y guarden relación entre sí” (ob.cit.:68).

La otra parte medular del programa de migración tecnológica está representada para la “*gestión de proyectos*”. Sobre el particular Bates pormenoriza que “*Un proyecto puede ser un programa de cursos completo, un curso individual, un estudio de investigación, un pequeño módulo como CD-ROM o un sitio web, ubicado en una unidad de enseñanza mayor, por ejemplo un curso presencial*” (ob.cit.:92), con cuyas particularidades ilustra las dimensiones y flexibilidad del proyecto. Su discurso busca transformar la actitud del profesorado, del que espera el dominio del “*campus virtual, garantizando para ello que la tecnología se utilice como herramienta o como recurso para favorecer los fines académicos*” (ob.cit.:11). Queda precisado con esta aseveración que el papel de la tecnología es de medio al servicio de lo académico. Su énfasis en la trascendencia de esta migración tecnológica le hace intuir que no sólo se operará un cambio sino implicará “*la reestructuración de los centros universitarios, es decir, cambiar la forma de planificar, gestionar y organizar los centros de enseñanza superior*” (ibídem). Tal “*revolución*” enfrentará dificultades. Una de ellas será la económica. Por eso recomienda “*que al menos el 5 por ciento del presupuesto base de enseñanza se dedique al apoyo técnico y educativo para la enseñanza con tecnología, y se describe un modelo de organización de este tipo de apoyo*” (ob.cit.:23)

Un Bates convencido de la necesidad y bondades de la tecnología de la información escribe con tono firme y persuasivo, proyectándose proclamar a las universidades que la adopten un futuro de eficiencia y mejor servicio a la sociedad.

La universidad transformacional – La medida de su calidad y eficiencia (2003) es un libro debido a Francisco Parra Luna, profesor de la Universidad Complutense de Madrid y especialista en “**teoría de sistemas eficientes y desarrollo organizacional**”. A la cabeza de un

grupo de colaboradores, en este trabajo diseña modelos conceptuales de la **calidad** y su medida, del “*rendimiento universitario*” y “*eficiencia integral de universidades*” y el “**control de gestión universitario**” (CGU) y su aplicación para en conjunto arribar a la “*universidad transformacional*” enunciada en su título. Nótese que dice “*universidad transformacional*” no universidad transformada, sugiriendo que un centro universitario que se organice y funcione con estos criterios actuará como verdadero agente de cambios en la sociedad.

Parra Luna estructura un conjunto de conceptos que atraviesan todo el campo de su trabajo. Establece como ejes la calidad, el rendimiento, la eficiencia y el control de gestión universitario. Sobre cada uno de ellos siembra sus definiciones como punto de partida:

- a) “*...Calidad universitaria puede ser definida provisionalmente como aquel conjunto de realizaciones especializado por su énfasis en el valor*” (2003:19);
- b) “*Por rendimiento universitario se ha de entender la relación existente y periódicamente calculable entre la calidad global producida (definida en el párrafo anterior), multiplicada por el número de alumnos, y dividida por el coste originado para producirla*” (ob.cit.:20);
- c) La **Eficiencia universitaria** es considerada por este autor “*como el esfuerzo realizado por una universidad para conseguir la más alta calidad con el mínimo coste, y ello, con las mínimas desviaciones entre lo previsto y lo realizado de una parte, y entre el nivel que alcanza en relación con el nivel promedio de su competencia universitaria, de otra*” (ibídem); y
- d) El control de Gestión Universitario (CGU) “***va a quedar definido como el instrumento informativo que permitirá conocer periódicamente si los fines y objetivos perseguidos por la universidad se van cumpliendo en todas y cada una de sus dimensiones, para, de lo contrario, tratar de corregirlos con el mínimo esfuerzo y la máxima prontitud***” (ob.cit.:21).

Cada definición se expresa en fórmulas aplicables y medibles que en conjunto las explicaciones y planteamientos de Parra Luna, manifiestan puntos de vista modernos con la capacidad de sintetizarlos en recetas de programas y procedimientos que hagan de la universidad una institución ***“transformacional”***.

La inclusión del curso de administración universitaria en algunos posgrados en educación fueron convocando la atención de los profesores y, de alguna manera, sentando las bases para una mejor visión y valoración de esta en su relación con la universidad.

Un paso hacia una mirada independiente, técnico-administrativa en marcha hacia una especialización se debe a un libro que vino de España. Su autor es Alberto Moncada, profesor de la Universidad Complutense de Madrid, observador y quizá adelantado en estos temas. El libro: **Administración Universitaria** (1971) inicia un movimiento de interés sobre la administración. Se había dictado una nueva ley de educación en España y en el resto de Europa, especialmente en el Reino Unido, ya había investigaciones y propuestas en el sentido de renovar la universidad, pero con la idea que para conseguir éxito no solo tenía que pensarse en lo académico sino en lo administrativo, también. Esta preocupación promueve la documentación bibliográfica de Alberto Moncada y sus viajes a las universidades en proceso de modernización. Fruto de esta combinación de observaciones, viajes, lecturas y el interés del verdadero progreso de las universidades a partir de la nueva ley, escribe este libro con una estructura de tratado y de texto.

Moncada cala en la naturaleza y esencia de la universidad y trasciende al rol de impulsora del desarrollo de la sociedad. Para que cumpla con este fin se la provee del atributo inherente a su naturaleza institucional que se denomina autonomía. Todo el tratado discurre en torno a ella como eje y tanto su estructura como su funcionamiento, signado por la administración universitaria, se explicará por los esfuerzos para optimizar y potenciar la autonomía, cuyo buen ejercicio debe significar buenos resultados.

Si hacia eso se orienta la mirada, la primera respuesta se ubica en su organización. Consecuentemente se le dará una organización en cuerpos colegiados integrados por las representaciones de los estamentos. Los profesores y los alumnos participarán en la dirección y decisiones institucionales como expresión del pensamiento colectivo.

Ponderada la administración, su actividad de servicio no se basará en la tradición y el empirismo, sino se sustentará en una visión gerencial de su dirección, regida por la planificación que le permitirá programar su tiempo y los recursos fijándose metas en consonancia con los objetivos institucionales.

Parte central de la administración universitaria reside en el gobierno por ser la instancia poseedora de la capacidad de tomar decisiones. Estas deben de ser emitidas por órganos colegiados que integran a los profesores, los alumnos y los graduados, dentro de un modelo norteamericano. El gobierno impartido de los estamentos es consonante con la autonomía y se edifica con una escala de órganos premunidos de un conjunto de atribuciones que serán desempeñadas en un tejido de descentralización y coordinación. Es por ello que cobra máxima importancia el rector, sobre quien escribe en términos categóricos lo siguiente: *“El rector, representante de la universidad en el exterior, cabeza última del proceso universitario de adopción de decisiones, responsable de que la comunidad académica se comunique entre sí y se sienta parte de un todo, y jefe de los servicios generales, es una figura verdaderamente impresionante”*. (1971:64).

La mención al administrador no queda en este enunciado. Su importancia institucional lo motiva a detenerse en examinar sus desafíos y, a la vez, cualidades que debe tener para desenvolverse exitosamente defendiendo la independencia de la universidad respecto a las presiones que ejercerán contra ella el gobierno y los otros grupos de presión. Explicando esta tensión, a modo de una regla de proporcionalidad afirma: *“A medida que la enseñanza universitaria depende más intensamente del dinero público, la presión social, incluso en países no*

autoritarios, lleva a los administradores a pactar constantemente las condiciones de libertad de enseñanza” (ob.cit.:77).

Moncada ya percibe la dificultad y complejidad de la toma de decisiones en órganos de gobierno colegiados y de representación estamental como los universitarios. Frente a esta característica de dificultad y complicaciones cree que a ella se contrapone **“la formación previa de las personas”** y **“la habilidad de los directivos para motivarlas”** (ob.cit.:87).

Capítulo especial dispensa a la enseñanza en la que enfoca su problemática, el currículo, la profesionalización en sus vínculos con la sociedad y las reformas sobre el sentido de la formación. Igual asignación cuentan los profesores como el personal académico y los alumnos como los sujetos de la actividad formadora de la universidad.

Como no podía ser de otra manera, la economía ha conquistado también un capítulo. La concepción de fondo cobra especial importancia por cuanto no la examina aisladamente en su expresión de cifras desconectada de la sociedad. Para Moncada la economía se evalúa y se mide en su relación con el crecimiento. Y, él ya percibe que ella está explicada no por recursos sino por **“la capacidad de innovación sustentada básicamente en la riqueza intelectual e imaginativa del individuo”** (ob.cit.:221). En buena cuenta, crecer económicamente es el resultado del desarrollo del conocimiento. La economía sufraga el costo del servicio y actividad institucional de la formación; y, consecuentemente el financiamiento determina el grado de amplitud o reducción de su autonomía.

La economía se organiza en el presupuesto. Este implica dos aspectos dignos de conocer y manejar adecuadamente. Uno, interno que **“supone un pacto entre los diferentes sectores de la comunidad académica en cuanto que los ingresos previsibles del período imponen una transacción entre las diferentes opciones de actividad que han de ser sufragados con ellos”**; y el segundo, externo que

representa ***“un compromiso con las diferentes entidades y grupos sociales que contribuyen a la fijación de las metas institucionales y generalmente proveen a su financiación”*** (ob.cit.:230). Destaca su visión y su conocimiento de la estructura y el funcionamiento de la universidad, considerando su relación con la economía. Moncada sostiene en este punto que ***“Lo económico condiciona la aplicación de criterios políticos y pedagógicos y a su vez se emplea como instrumento de consecución de ellos”*** (ob.cit.:239).

Visto el repertorio bibliográfico comentado **Administración Universitaria** de Alberto Moncada viene a ser, para su época, un tratado orgánico y completo de lo que sería el campo de la administración universitaria, promoviendo con su pensamiento las bases de la interpretación de la necesidad de una organización de corte empresarial y una dirección gerencial, como factor impulsor del desarrollo de las universidades. Su formulación temprana no tuvo eco primando en el Perú la concepción de servicio público y complementariamente gratuito. Después de dos décadas a un cuarto de siglo ha sido recogido ese lineamiento y adoptado jurídicamente en el Perú.

El Instituto Nacional de Administración Pública de México, en su concurso correspondiente a 1977, le otorgó el primer lugar a Carlos Pallán Figueroa, quien presentó el estudio: **Bases para la administración de la educación superior en América latina: el caso de México** (1978). Su condición de profesor universitario, abogado y maestro mediante los estudios de Administración de la Educación en la Universidad de Brasilia, han aportado conocimiento y visión a su preocupación por la situación de rezago de las universidades respecto al dinamismo de los cambios sociales. Su investigación desarrolla una parte teórica novedosa e interesante que representa una mirada administrativa sobre la administración universitaria y su asociación a los problemas de la universidad. La segunda va dedicada al examen de casos concretos correspondientes a universidades mexicanas.

A partir de la aplicación de conceptos generales consensualmente aceptados, Pallán abre la vía de su estudio formulando como premisa que la universidad como una institución especial conduce a las siguientes precisiones de fondo y forma: *“primero, la administración de la universidad no debe ser ni considerarse como meramente instrumental; segundo, esa administración debe considerar la realidad global de la misma universidad en sus aspectos internos y externos, integrada por cuatro diversos tipos de factores: externos, institucionales, interinstitucionales e internos”* (1978:19).

Preside su análisis situacional el estado en que se encuentra la universidad intentando explicar su crisis recurrente con dos variables conceptuales: la **disparidad**, que *“es una distorsión entre los sistemas educativos y su medio ambiente”* (ob.cit.: 35); y la **asincronía institucional** que la explica señalando que *“Las diferentes instituciones y grupos de instituciones experimentan los cambios inherentes al desarrollo económico (cualquiera que sea) con diferente velocidad, de suerte que llegan a coexistir instituciones propias de distintas fases o etapas ...”* (ob.cit. :36).

Así mismo, Pallán Figueroa ensaya un concepto científico de administración aseverando que *“puede entenderse hoy por administración a un campo cognoscitivo cuyo objetivo de estudio es el fenómeno organizativo, y que engloba dos órdenes de conocimientos: elaboraciones científicas dirigidas a explicar el comportamiento de las organizaciones y normas técnicas diseñadas con miras a su conducción eficiente”* (ob.cit.:42).²

De este enunciado general sobre la administración, Pallán Figueroa particulariza un concepto científico de la administración universitaria proponiendo que con esta denominación *“deberá entonces, referirse al conjunto de personas y estructuras organizativas envueltas en el proceso de toma de decisiones por parte de la comunidad universitaria,*

² *“La participación de los diversos sectores de la universidad (profesores, empleados, alumnos) asumiría tanto perfiles de democracia participante como de democracia técnica”* (1978:41) – (PALLÁN FIGUEROA, 1978)

siendo éste un proceso a través del cual el cambio es considerado e implantado” (ibídem).

Centrando en los puntos neurálgicos de su análisis, Pallán Figueroa considera que el núcleo de la crisis universitaria radica en la falta de acuerdo respecto al rol social de la universidad; a su crecimiento cuantitativo en la población estudiantil y su dotación financiera habitualmente insuficiente que, en conjunto tienen sus consecuencias claras en la formación profesional y en el ejercicio de su autonomía institucional.

Como no podía faltar en una investigación de este tipo, el autor, en su itinerario intelectual del estudio, se detiene en la problemática de la administración universitaria. Siguiendo el modelo de Riggs citado en este libro, Pallán Figueroa es del criterio que *“en los procesos organizacionales y administrativos de la universidad estarán presentes: la anomia, mimesis, polinormativismo, disensión, nepotismo y ambigüedad”* (ob.cit.:70), afectando significativamente la eficacia, eficiencia y calidad de la administración universitaria. En el trasfondo de sus debilidades aquejan a la administración universitaria las prácticas tradicionales, las costumbres, las ideologías, y, también, la **irracionalidad**, que *“se localiza en el inadecuado o inexistente aparato administrativo que esté en condiciones de materializar las decisiones adoptadas...”* (ob.cit.:84).

La matriz que podría conducir a la raíz de los principales males se ubicaría en lo que cada universidad entiende por autonomía, confundiendo sus dimensiones interna y externa y sus alcances en cuanto concierne a la aplicación de sus libertades y prerrogativas.

A los ojos de Pallán Figueroa no se le ha escapado las aparentes soluciones y correctivos a la disparidad y a la asincronía institucional y que han recibido el nombre de *“formalismo”* y *“modernización refleja”*.

En muchas universidades se intentó o se aplicó sin éxito, habiendo quedado la situación sin mejora alguna. Los programas ensayados

pretendían implantar técnicas o modelos ideados o experimentados en universidades del mundo desarrollado, sin obtener los resultados que inspiraban los deseos de cambio.

Se da término a estas glosas insertando un párrafo que reúne causas y efectos, problemas y soluciones: *“Es decir, la modernización refleja sería el camino o el proceso a través del cual las universidades han enfrentado la disparidad y la asincronía institucional, siendo el formalismo la resultante del esfuerzo modernizador aplicado específicamente a la administración”* (ob.cit.:69).

Es valioso este estudio por lo que cala en el diagnóstico y esboza en propuestas, constituyendo un aporte a la concepción científica de la administración universitaria y su importancia en el desarrollo institucional, destacando la fuerza de esta particularmente en la planeación, la toma de decisiones y el control.

Circula en Lima **La gestión de la Universidad – Planificación, estructuración y control** (2009). Tiene como autor a Roberto Ismael Vega. Viene de Argentina con la advertencia en la presentación que está llamado *“a cubrir un vacío notorio en el mundo universitario de Iberoamérica”* (2009:13). Roberto Ismael Vega ha recibido una formación en el área de la administración por tres vías: el **estudio** en el cual ha optado el doctorado en administración; la **docencia** en tanto profesor de teoría de las organizaciones; y, el **ejercicio** con cargos de función administrativa en las universidades argentinas. Acopia el mérito de ser *“organizador de la primera Maestría en Gestión Universitaria en la Universidad Nacional de Mar del Plata”* (ibídem).

El cuerpo conceptual que contiene el libro es susceptible de apreciarlo estructurado en tres apartados: Uno sobre la universidad, su situación y su rol social; dos, el abordaje de los núcleos administrativos; organización, toma de decisiones y evaluación para la calidad; y, tres: casos ilustrativos, a modo de anexos, sobre la elaboración de un modelo

de planeamiento universitario y de gestión integral en la Universidad Nacional de Mar de Plata.

Vega ofrece una concepción organizacional basada en una confluencia de subsistemas que le dan a la universidad una configuración diferencial si se intenta compararla con cualesquiera otra organización social. El autor registra como subsistemas componentes: el de “valores y objetivos”, el “tecnológico”, el “estructural”, el “psicosocial” y el “administrativo”. Desarrolla cada uno de ellos recurriendo a la perspectiva histórica, tocando los orígenes de la universidad europea occidental como fuente de la actual universidad.

Cuando presenta el subsistema tecnológico expone que este comprende lo académico y administrativo. En el académico se ubica la actividad de enseñanza-aprendizaje que tiene como protagonistas a los profesores y los alumnos. Respecto al administrativo, *“cubre todas aquellas tareas de apoyo de diversa índole que hacen posible el funcionamiento institucional”* (2009:48). Solo mencionándolas como tareas y sin especificarlas cuáles son, Vega explica a renglón seguido que tales *“funciones son las que crean el tejido conjuntivo que une la labor de docentes, investigadores y alumnos y hace posible su desarrollo ordenado y eficiente”* (ibídem). Algo destacable en este análisis es el señalamiento de la convivencia de ambos sectores aunque sea notoria *“una creciente dependencia de los sectores académicos en relación a los sectores burocráticos”* (ibídem) así como el funcionamiento y estructuración de cada uno de acuerdo a sus *“lógicas internas y subculturas totalmente diferentes”* (ob.cit.:49). Es esclarecedora su afirmación sobre el aspecto económico y presupuestal cuando precisa que en la universidad *“los fondos autorizados justifican su aplicación no con comprobantes contabilizables, sino con resultados calificados en el plano académico”* (ibídem).

En el subsistema psicosocial están ubicados los profesores y los alumnos, los sujetos protagonistas de la enseñanza-aprendizaje. Si bien son componentes de la organización cada sector posee

caracterizaciones distintas. Los **alumnos** tienen como razón de ser estudiar dentro de un proceso por el cual su permanencia en la universidad es temporal. Sin embargo, *“son llamados a ejercer, en muchos casos, funciones de decisión política al integrar organismos de conducción universitarios o centros gremiales”* (ob.cit.:53).

Por otra parte, el profesor se integra al otro sector del subsistema psicosocial, reconociendo que su función fundamental es la enseñanza, pero que además deberá investigar y hacer tareas de extensión universitaria. *“Un caso particular de conflicto se da en aquellos que resultan convocados para ocupar cargos de conducción en la gestión (especialmente rectores y decanos). En estos casos aparecen problemas en el plano personal ya que si bien estas tareas tienen cierta aura de prestigio, son, en esencia, transitorias y descolocan en la carrera académica...”* (ob.cit.:53). No obstante ello, *“si bien están llamados a cumplir un rol gerencial no por eso dejan de ser primus inter pares...”* (ibídem) y mantienen con el resto de docentes relaciones entre elegidos y electores. En observación del autor este tipo de relaciones *“entre directores y dirigidos, traba la agilidad en la toma de decisiones y refuerza el carácter deliberativo y poco ejecutivo que se le asigna a la universidad como institución”* (ob.cit.:55)

En cuanto al cuerpo administrativo Roberto Vega lo percibe como un *“segmento humano... sometido a un sistema de autoridad y a un régimen laboral absolutamente diferente al del cuerpo académico. Responde a una estructura absolutamente burocrática, con procedimientos reglados y con líneas de autoridad claramente definidas”* (ob.cit.:56). Este grupo *“maneja los hilos operativos de la gestión y en consecuencia debe interactuar permanentemente con los decididores académicos (rectores, decanos, jefes departamentales)”* (ibídem).

Tratándose de la *“tipología organizacional”*, Roberto Vega insiste en que *“la universidad posee una alta dosis de autonomía decisional y al mismo tiempo un complejo esquema de finalidades o misiones, lo cual lleva en*

la práctica a difíciles procesos de elaboración y consensuamiento de sus decisiones” (ob.cit.:63).

También puntualiza que es una institución vulnerable a las influencias externas, particularmente las de índole política. Mirando a su interior el autor constata que en el campo administrativo la universidad está *“ante un sistema altamente estructurado, con un rígido sistema escalar de autoridad que se hace particularmente notorio en los procesos de gestión, con una cultura documental donde impera el expediente como forma de comunicación, donde la toma de decisiones conlleva largos procesos e instancias y en el que su personal se halla dividido en castas con un difuso sistema de relaciones horizontales” (ob.cit.:67).*

Después de un rastreo conceptual denso e interesante, Roberto Vega, se pronuncia porque el remedio de los males puede deslizarse por la aproximación de la universidad a la empresa. Y, así como ha incorporado la relación *“costo-eficacia”*, se introduzca la racionalidad en la gestión y se pase a utilizar las técnicas y procedimientos empresariales. Esta característica le imprimirá flexibilidad para responder al cambio así como facilitará la obtención de resultados compatibles con los requerimientos de la sociedad. También pone énfasis en las funciones administrativas de planeamiento y control como las claves del funcionamiento y desarrollo de la universidad.

Este libro enarbola un enfoque moderno que le permite al autor sistematizar sus explicaciones en esquemas bien ordenados, reiterando los mismos males y planteando algunos remedios que mejorarían la organización y la toma de decisiones en tiempo real como para dar respuestas eficaces y oportunas en bien de la universidad.

Con la frescura de su publicación y en el marco de un fuerte dinamismo institucional por el proceso de Boloña y la creación del Espacio Europeo de Educación Superior, se incluye la reseña de un libro sobre la materia: **“La Gestión Universitaria – Una aproximación a la dirección de centros y departamentos (2011).** Su autor, Diego Castro Ceacero. Su

investigación cabalga entre el diagnóstico y las propuestas y se sustenta en una bibliografía contemporánea y uniforme en cuanto todas se refieren a la administración universitaria.

Su estudio se edifica esclareciendo la estructura organizacional y los flujos mediante los procedimientos tradicionalmente en uso y las tendencias de reingeniería impuestas por la implantación en marcha del proceso de Boloña y el Espacio Europeo de Educación Superior, cuyos requerimientos de estandarización presionan fuertemente. Aquí salta a la vista como su factor asociado, el gobierno de la universidad en tanto fuente de las decisiones institucionales.

En estos momentos, la universidad española está debatiéndose entre lo establecido y el cambio. Metodológicamente construye una clasificación de las universidades denominándolas “*provinciales*”, “*gemelas*” y “*metropolitanas*”. Este estado de transición, según el autor, pone al descubierto “*cuatro dilemas básicos en la reforma de la gestión universitaria: el dilema entre la democracia representativa y la eficacia organizacional, el dilema entre modelos de estructuras integradas o matriciales, el dilema entre las influencias externas o internas en la toma de decisiones y el dilema de la centralización y la descentralización en el contexto de la autonomía universitaria*” (ob.cit.:38).

Castro Ceacero, como todos los universitólogos, construye su investigación poniendo en el centro del estudio a la autonomía. A ella alude como “*uno de los elementos que con mayor incidencia afectará a la dinámica organizativa de la universidad, confiriendo uno de los rasgos muy particulares a sus procesos de gobierno y gestión*” (ob.cit.:53). Entendiendo esta relación entre la autonomía y la organización, aquella “*debe permitir a las universidades ser más flexibles para responder más efectivamente al entorno...*” (ob.cit.:54); es decir, debe tener mayor capacidad de cambio para armonizar con el entorno social.

La autonomía que determina su organización tiene también efectos en su funcionamiento. La universidad, para el cumplimiento de sus

funciones recibe financiación del Estado a través de los recursos públicos. Este hecho que puede ser visto como beneficio genera también una obligación. Esta es la de rendir buenas cuentas de la aplicación de dichos fondos públicos. Se efectúa en el cuadro de las responsabilidades de sus autoridades representantes de la comunidad universitaria. El ideal señala que la universidad debe corresponder con buenos resultados particularmente en sus productos académicos. Vista en esta perspectiva dual, la rendición de cuentas aparece *“como un proceso bilateral que trata de informar a la sociedad a través de los organismos públicos sobre los procesos y resultados que producen las diferentes áreas de una institución universitaria de acuerdo a la misión y los objetivos propuestos para comprobar y corregir, en su caso, sus actuaciones”* (ob.cit.:56).

Junto con la rendición de cuentas la autonomía conlleva el gobierno de la universidad por órganos colegiados constituidos con la representación elegida de sus estamentos. Tiene la ventaja que *“los órganos colegiados y de participación garantizan que las decisiones no se tomen a espaldas de ninguno de los sectores implicados y que los acuerdos sean fruto del contraste de pareceres al respecto”* (ob.cit.:57-58). Pero implicando este sistema tal ventaja, entraña también deficiencias estructurales que el autor presenta en tres órdenes: *“funcionalidad, composición y profesionalidad”* (ibídem).

El solo enunciado conduce a saber de qué se trata y nadie se equivocaría al pensar que cada supuesto considerado repercute en que cada órgano colegiado difícilmente se reúne; responde a una composición heterogénea y sus componentes vienen a ser integrantes empíricos en la función de gobernar que les corresponde ejercer.

Frente a los órganos colegiados, la organización universitaria da cabida a los *“órganos unipersonales”*, que en la realidad debiendo estar en la solución, ejercen sus funciones con muchas restricciones y limitaciones.

Tal configuración tan compleja hace que se vea a la universidad como una *“organización denominada como arena política”* por ser este rasgo su principal característica.

En el plano de las soluciones Castro Ceacero ha aplicado encuestas a los diversos estamentos llegando a percibir que sus pareceres responden a intereses de sector más que los institucionales. Más allá de estos resultados queda claro que hay necesidades de cambios. Entre ellos *“aparece la necesidad de diferenciar entre funciones, cargos, autoridad, poder y dirección, destacándose la oportunidad de disponer de mecanismos que distingan entre los aspectos políticos de la gestión (dirección) y los aspectos administrativos (gerencia)”* (ob.cit.:146).

También está en la visión del cambio *“establecer cargos unipersonales con capacidad de ejercer una verdadera gestión política sin cortapisas ni trabas, aunque sometidos... a férreos controles de evaluación social”* (ob.cit.:149)

El sentir institucional se permeabiliza a aceptar la incorporación de modelos de gestión empresarial, pero con las adaptaciones y adecuaciones a la naturaleza institucional de la universidad. Castro Ceacero estima que la *“eficacia, la competitividad, la transparencia o la evaluación social deben ser los nuevos valores de la universidad para sobrevivir en un entorno cambiante, complejo, competitivo y globalizado”* (ob.cit.:150).

Castro Ceacero aplicando las técnicas de investigación en uso, ha entregado un libro de análisis y apertura de reflexiones y caminos para comprender mejor a la institución universitaria, identificar sus males y diseñar los modelos y procedimientos que hagan de la universidad esa institución de servicio eficiente y eficaz a la sociedad de la cual forma parte.

El panorama que permite formarse la idea de la construcción de la teoría sobre la administración universitaria deja en evidencia que esta existe de modo parcial y proveniente de múltiples enfoques, encontrándose entre

ellos la visión administrativa que hace objeto de estudio a la administración misma. No pasa inadvertida la estrechísima relación entre los resultados del quehacer universitario y la administración; y, por ella misma, su necesidad de estudiarla para diagnosticarla adecuadamente y perfilar los lineamientos del cambio que con urgencia se requiere.

3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

En este estudio, coherentemente con los planteamientos de su contenido, se usarán los términos que a continuación se consignan, precisándoles las significaciones señaladas en cada caso.

3.1 ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

Actividad sistemática y continua, regida por valores que se ejerce por los órganos competentes de acuerdo a las normas vigentes y a la que se le asigna personal y recursos; procedimientos y técnicas para prestar los servicios de atención a los usuarios garantizándoles calidad y oportunidad así como la consecución de los fines institucionales.

3.2 ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA

Es la parte especializada de la administración universitaria constituida por los órganos, recursos, normas, procedimientos, personal para apoyar eficientemente la función académica y lograr que la universidad, a través de esta, cumpla con su fin esencial de formar integralmente al ser humano. Se desarrolla fundamentalmente en las facultades.

3.3 ADMINISTRACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es la parte especializada de la administración universitaria constituida por los órganos, recursos, normas, personal, procedimientos para apoyar eficazmente la función de la investigación.

3.4 ADMINISTRACIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Es la parte especializada de la administración universitaria constituida por los órganos, recursos, normas, personal, procedimientos para apoyar la función de la extensión universitaria comprendiendo todas las modalidades y programas de acción institucional desplegada a favor de los sectores sociales que necesitan de sus servicios adecuados a sus realidades y con el propósito de contribuir a su mejora.

3.5 ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Es la parte especializada de la administración universitaria constituida por los órganos, recursos, normas, personal, procedimientos para apoyar la función de producción de bienes y prestación de servicios como acción institucional de profesores y alumnos con la finalidad de aplicar las teorías y recaudar rentas para la universidad.

3.6 AUTONOMÍA UNIVERSITARIA

Institución jurídico-académica inherente a la universidad, reconocida por la tradición y regulada por la ley universitaria, que se ejerce por decisiones de sus propios órganos bajo forma de libertades en los campos académico, administrativo, económico, de gobierno y normativo, con las responsabilidades legales y morales y la obligación de dar buenas cuentas a la sociedad.

3.7 AUTONOMÍA ACADÉMICA

Campo de la autonomía universitaria que por ley concede a la universidad las libertades de decidir por sus propios órganos sobre las profesiones que ofrece, la aprobación de sus currículos, el reclutamiento de sus profesores y selección de sus alumnos; programas de investigación, extensión universitaria y sus publicaciones, libres de censura. Se realiza esencialmente en la libertad de cátedra.

3.8 AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA

Campo de la autonomía universitaria que por ley otorga a la universidad las libertades de organizarse, establecer sus procedimientos, reclutar su personal por decisión de sus propios órganos, como una entidad y un campo de características distintas a la de la administración general.

3.9 AUTONOMÍA ECONÓMICA

Campo de la autonomía universitaria que por ley otorga a la universidad las libertades de organizar su presupuesto de acuerdo a sus necesidades actuales y proyección al futuro y aplicar todos sus recursos, conforme a calendario, para garantizar su funcionamiento y desarrollo, materializando sus fines institucionales y con la obligación de rendir buenas cuentas.

3.10 AUTONOMÍA DE GOBIERNO

Campo de la autonomía universitaria que por ley otorga a la universidad las libertades de conformar sus órganos de gobierno y designar sus autoridades con las representaciones de los tres estamentos: profesores, estudiantes y graduados, mediante los procesos electorales correspondientes, en las proporciones legales y tiempos establecidos por la ley universitaria, su estatuto y sus reglamentos internos.

3.11 AUTONOMÍA NORMATIVA

Campo de la autonomía universitaria que por ley otorga a la universidad las libertades de dictar y modificar su estatuto, reglamentos y demás normas internas en armonía con la Constitución y las leyes y en ejercicio de la potestad normativa de la que está constitucional y legalmente premunida.

3.12 ASAMBLEA UNIVERSITARIA

Órgano de gobierno colegiado de la administración central, de composición triestamental, presidido por el rector, integrado mediante

procesos electorales por las autoridades universitarias, la representación de los profesores por facultades y categorías a razón del doble del módulo de autoridades; la representación de los estudiantes también por facultades en proporción de un tercio jurídico calculado sobre el total de miembros de la asamblea; y, la representación de los graduados hasta la mitad del número de decanos, con las atribuciones de modificar el estatuto, elegir y revocar al rector y vicerrectores, crear nuevas facultades y escuelas o declararlas en reorganización junto a la aprobación del plan de funcionamiento y desarrollo, entre otros actos de la mayor trascendencia institucional relacionada con su estructura y funcionamiento. Se reúne en forma ordinaria una vez por semestre o extraordinaria convocada por el rector; en todos los casos, con el quórum reglamentario.

3.13 COGOBIERNO

Institución jurídico-académica, efecto y realización de la autonomía universitaria en el campo del gobierno de la universidad que establece la participación legal y responsable de los estudiantes, graduados y profesores, mediante sus representaciones elegidas para conformar los órganos colegiados, en las proporciones y tiempo que señala la ley, el estatuto y reglamentos internos y a través de ellos tomar las decisiones institucionales en aplicación de los principios de legalidad y democracia representativa que permitan la gobernabilidad, su desarrollo y la consecución de los fines institucionales.

3.14 CONSEJO DE FACULTAD

Órgano de gobierno colegiado de la administración de cada facultad, de composición triestamental, integrado por el decano y las representaciones de los profesores por categorías, de los estudiantes y los graduados, elegidos en procesos electores en las proporciones y tiempos establecidos por ley, estatuto y reglamentos internos, con las atribuciones de proponer al consejo universitario la aprobación de los

actos fundamentales para el desarrollo de la actividad académica a su cargo. Elige y revoca al decano y gobiernan en conjunto la facultad.

3.15 CONSEJO UNIVERSITARIO

Órgano de gobierno colegiado de la administración central, de carácter ejecutivo, presidido por el rector e integrado por los decanos, el director de posgrado si hubiera; las representaciones estudiantil y de graduados, elegidas en las proporciones y tiempos fijados por la ley, el estatuto y reglamentos internos, con la atribución de aprobar y autorizar todos los actos jurídicos de la universidad. Sus resoluciones ponen fin a la instancia interna, primera en relación con la organización suprauniversitaria.

3.16 DECANO

Autoridad universitaria de naturaleza académica, elegida por tres años por el Consejo de Facultad que lo integra y preside. Dirige la actividad académica y administrativa de la facultad; la representa externamente y en los órganos de gobierno de la administración central. Debe ser profesor ordinario, de categoría principal, con grado académico y tiempo de servicios fijado en los estatutos.

3.17 ESTATUTO

Norma jurídica interna de la más alta jerarquía aprobado por la Asamblea Estatutaria, como órgano competente, en uso de la potestad normativa que se deriva de la autonomía universitaria, con rango de reglamento de la ley, que establece la organización y funcionamiento de la universidad así como los regímenes de deberes y derechos de sus estamentos: estudiantes, graduados y profesores. Puede ser modificado por la Asamblea Universitaria.

3.18 ESTUDIANTE

Persona en etapa de formación intensiva y sistemática, sujeta a proceso de aprendizaje pedagógicamente organizado, con matrícula vigente,

usuario del servicio, con deberes y derechos como tal, que una vez cumplidos el tiempo y los requisitos académicos y reglamentarios queda apto para optar grado académico o título profesional.

3.19 FACULTAD

Unidad académica dedicada a la formación universitaria en una o más especialidades profesionales o académicas que conducen a la obtención de los grados académicos y títulos profesionales. Funciona bajo la dirección del consejo de facultad y el decano.

3.20 GRADUADO

Persona que por haber concluido sus estudios y reunido los requisitos académicos y reglamentarios ha optado el grado académico de bachiller, maestro o doctor o todos o alguno de ellos en alguna área de la ciencia, tecnología, arte o humanidades. Se obtiene de modo sucesivo en el siguiente orden de precedencia: bachiller, maestro y doctor.

3.21 LEY UNIVERSITARIA

Norma jurídica escrita dictada por el Congreso de la República, cuyas disposiciones regulan la organización y funcionamiento de la universidad y el régimen jurídico de los deberes y derechos de los tres estamentos a la vez de señalar los principios esenciales que deben regir su actividad institucional, remitiendo la regulación de sus detalles al estatuto y demás reglamentos, respetando el principio de constitucionalidad y legalidad que dan unidad al sistema jurídico. Actualmente rige la Ley Universitaria N°23733 y sus ampliatorias y modificatorias.

3.22 LIBERTAD DE CÁTEDRA

Institución académica y jurídica, efecto y realización esencial de la autonomía universitaria, reconocida por la tradición y la ley que garantiza la libertad del profesor de organizar los contenidos y escoger las metodologías más adecuadas para impartir la asignatura a su cargo con

sujeción a los dominios del saber, la responsabilidad intelectual, las reglas de la ética y el respeto a la libertad de los alumnos.

3.23 ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

Estructura académica y administrativa de la universidad integrada por sistemas de ordenamiento y funcionales dispuestos de acuerdo a campos de acción y competencias para alcanzar sus fines institucionales.

3.24 ÓRGANO COLEGIADO

Colectivo integrado por profesores, estudiantes y graduados, según profesiones y tiempos establecidos por ley y normas internas, con atribuciones y competencias sobre el funcionamiento de la universidad.

3.25 ÓRGANO INDIVIDUAL

Persona que ejerce cargo de autoridad de acuerdo a un conjunto de atribuciones y dentro de un campo de competencias, que accede a la función mediante elecciones por un tiempo determinado. Corresponde la denominación de autoridad universitaria al rector y al decano.

3.26 PROFESOR

Persona que con título profesional y los grados académicos del caso presta servicios en el campo de la enseñanza o de la investigación, con vínculo jurídico-laboral vigente ya sea en condición de nombrado o contratado y como especialista en una disciplina. Ejerce la docencia como titular de la libertad de cátedra, con sujeción a un código de ética. A los profesores nombrados les corresponde elegir y ser elegidos para los diferentes niveles de autoridad y funciones del gobierno universitario.

3.27 RECTOR

Persona que ejerce cargo de autoridad universitaria como órgano individual de la más alta jerarquía en la organización universitaria. Es el personero y representante legal de la universidad. Accede a la función

mediante elección por la Asamblea Universitaria, por ser profesor principal con tiempo de servicios y el grado académico de doctor. Es el titular del cargo y le compete dirigir la actividad académica, administrativa y económica. También le compete cumplir y hacer cumplir la ley, los estatutos y reglamentos así como los acuerdos de los órganos de gobierno. Preside e integra la asamblea universitaria y el consejo universitario.

3.28 TRABAJADOR ADMINISTRATIVO

Persona que presta servicios en cualesquiera de las dependencias de la administración universitaria, con vínculo jurídico-laboral vigente ya sea en condición de nombrado o contratado para desempeñar una labor de apoyo determinada. De acuerdo con la Constitución y la Ley Universitaria no constituyen estamento.

3.29 UNIVERSIDAD

Institución social de educación superior, con autonomía organizativa y funcional, que bajo la forma de persona jurídica presta servicio público de educación superior para contribuir a formar a la persona y calificarla profesionalmente en virtud de la confianza depositada en ella por la sociedad y el Estado y ejercida como parte de su misión institucional de promover el desarrollo humano y social.

CAPÍTULO III

PROCESO METODOLÓGICO

Como se trata de una investigación cualitativa, en su desarrollo, se ha empleado en todo el proceso simultánea y complementariamente varios métodos, entre los cuales se cuenta la observación participante, la teoría fundamentada, la autobiografía, el análisis documental y la hermenéutica. Es decir, en su elaboración, configura una investigación cualitativa *“multimodal”*.

Organizando y sistematizando la concurrencia de los diversos métodos, es del caso ubicar como el método central y articulador, al autobiográfico, el que ha resultado permanentemente asistido por la observación participante, el de análisis documental, el de la hermenéutica y el de la teoría fundamentada, incluyendo sus técnicas y procedimientos.

1. RELATO DE VIDA

El investigador, desde su etapa de estudiante universitario se interesó por la administración universitaria. Su condición de dirigente estudiantil lo introdujo en este campo de la vida institucional. A esas fechas tempranas se inscriben sus observaciones, identificación de sus características que incluían sus fortalezas como sus debilidades y limitaciones. Durante esta etapa la organización y el funcionamiento de la universidad estuvieron regidos por la Ley Universitaria N°13417 del 8 de abril de 1960.

Ingresó a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en 1961 para estudiar Educación. Previamente cursó los dos años en la Facultad de Letras. De 1963 a 1965 realizó los estudios profesionales de pedagogía en la especialidad de castellano y literatura.

Entre los cargos del tercio estudiantil para los cuales fue elegido está el de Secretario General del Centro Federado de la Facultad de Educación que por efectos de la Ley Universitaria N°13417, le incorporaba como miembro del Consejo de Facultad, del Consejo Universitario y de la Asamblea Universitaria. Dentro del Consejo de Facultad y del Consejo Universitario, conformó las Comisiones de Reglamento y Asuntos Contenciosos. Cuando por ley fue incorporado el Instituto Nacional de Educación Física a la Facultad de Educación, fue miembro estudiantil de la Comisión de Reincorporación que para estos efectos se conformara. Su participación fue activa y cumplió con las labores de estos órganos con interés institucional y personal. El ejercicio de sus funciones de representación le permitieron vincularse a la estructura administrativa, el personal; a los trámites y procedimientos y tener contacto con las bondades e ineficacias de la administración universitaria.

En su etapa de profesor ha ejercido diferentes funciones administrativas y de gobierno entre las cuales se puede enumerar las siguientes:

1. Universidad Nacional Faustino Sánchez Carrión de Huacho.

- Secretario de la Facultad de Educación.

2. Universidad de San Martín de Porres

- Director del Programa Académico de Educación.
- Director Universitario de Enseñanza
- Director Universitario de Servicios Académicos
- Vicerrector de la Universidad

- Decano interino de la Facultad de Ciencias de la Comunicación
- Presidente de la Comisión de Concurso Docente para nombramiento

3. Universidad Ricardo Palma

- Director Universitario de Bienestar
- Director Universitario de Asesoría Legal
- Secretario de la Asamblea Estatutaria
- Presidente del Comité Electoral
- Presidente del Tribunal de Honor
- Miembro del Consejo de Facultad de la Facultad de Ciencias Económicas
- Miembro de la Asamblea Universitaria
- Jefe del Departamento Académico de Humanidades
- Rector de la Universidad (1996 a la fecha)

4. A nivel suprauniversitario

- Primer vicepresidente de la Asamblea Nacional de Rectores
- Presidente de la Asamblea Nacional de Rectores (2004-2011)

5. A nivel internacional

- Presidente del Consejo Universitario Andino
- Vocal de Redes de UDUAL
- Presidente del Consejo Universitario Iberoamericano

6. A nivel académico en posgrado

- Profesor de Administración Académica, de Proyección Social y Legislación Universitaria en la Maestría en Educación de San Marcos.
- Profesor de Realidad Universitaria, Legislación Universitaria y Administración Universitaria en la Maestría en Educación en la Universidad San Martín de Porres.
- Alumno de la primera promoción de la Maestría en Educación en la especialidad de Administración Universitaria.

Tales funciones, para las cuales tiene acceso el profesor dada su condición de tal, han hecho posible que el investigador forme parte de la administración universitaria y suprauniversitaria y llegue a conocer, estar en contacto y contribuir a soluciones de la problemática universitaria.

Desde su época de estudiante acumula una experiencia importante enriquecida con los conocimientos adquiridos en la Maestría en Educación en la especialidad de Administración Universitaria, de la cual el investigador forma parte de la primera promoción.

Cronológicamente, ha conocido la administración universitaria regida por tres leyes universitarias:

- a) La Ley Universitaria N°13417 del 8 de abril de 1960 y que rigió hasta mediados de febrero de 1969,
- b) La ley Orgánica de la Universidad Peruana aprobada por Decreto Ley N°17437 y con vigencia formal y de hecho hasta diciembre de 1983,
- c) La Ley General de Educación N°19326 del 21 de marzo de 1972, que derogó al Decreto Ley N°17437, pero al no ser aprobado su Estatuto deja vigente el Estatuto General de la Universidad Peruana – EGUP derivado del Decreto ley N°17437. Entre 1972 y 1983 se configura este interregno normativo, según el cual regía una ley (la 19326) sin

Estatuto porque no fue aprobado; y, un Estatuto sin ley (del D.L.17437) que fuera derogada por la Ley General de Educación 19326.

- d) La Ley Universitaria N°23733 promulgada el 9 de diciembre de 1983 y que se encuentra vigente a la fecha junto con leyes modificatorias de alguna de sus partes, de manera especial, sobre el gobierno y las autoridades universitarias.

De este dilatado tiempo, 1963 a la fecha, el investigador ha puesto especial interés en la administración universitaria de las universidades nacionales y particulares sin fines de lucro concentrando su atención entre 1984 al 2011, que es el marco temporal de observación para este trabajo.

Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez prefiriendo denominarlo *“relato de vida o historia de vida”* lo definen como *“un método que nos permite acceder al relato de la experiencia vital de una persona”* (2011:284).

Paralelamente dejan muy bien puntualizada la esencia de la investigación cualitativa explicando que *“el enfoque cualitativo se centra en propiciar y organizar actos únicos de interpretación. No busca verificar alguna teoría, sino emplearla para interpretar los fenómenos sociales”* (ob.cit.:271).

2. MÉTODO DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

El investigador en todas las etapas de su vida profesional vinculada a la administración universitaria ha ejercitado la observación participante.

Durante este proceso no sólo ha logrado captar de su contacto directo con la realidad y desde dentro de los cuerpos administrativos, las percepciones sobre la administración universitaria y sus características, sino que ha aplicado las entrevistas informales o no estructuradas a las autoridades, funcionarios y trabajadores. A la vez ha entrevistado informalmente a los usuarios de los servicios administrativos ya sean alumnos, egresados y público, quejosos y no quejosos. Cuando el caso o la situación la ameritaba se elaboraron las anotaciones de observación directa interpretativas, temáticas y personales que menciona José Flores Barboza (2011:328). Se

ha trabajado para registrar impresiones, seleccionar los informantes; llegar a identificar rutinas, ayudar a encontrar soluciones, ganándose la confianza de los participantes y con ella su colaboración con actitudes positivas. Como corresponde a la naturaleza de esta investigación paralelamente a la recogida de datos se ha efectuado la valoración de los mismos mediante el análisis correspondiente.

De las dos clases de observación participativa referida por Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, el investigador ha ejercitado la **observación participante activa**, logrando con ella *“una mejor observación”*, que *“desaparezca la diferencia”* entre el observador y los observados y también se haya podido en algunas ocasiones haber introducido *“cambios en la estructura social del grupo”* (ob.cit.:276).

3. EL MÉTODO DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Han complementado el relato de vida la observación participante a los que se ha sumado el **análisis documental** como otra fuente para recoger información – Bisquerra Alzina lo refiere como *“una actividad sistemática y planificada que consiste en examinar documentos ya escritos que abarcan una amplia gama de modalidades”* (2009:349). José Flores Barboza puntualiza que *“La recopilación de documentos, materiales y artefactos se convierte así en un instrumento importante para el investigador”* (2011:334) y también para la investigación.

Clasificados en **personales** y **oficiales**, se cuentan entre los primeros los testimonios, las memorias de rectores, decanos y autoridades universitarias; y, entre los **oficiales** se incluyen los planes de funcionamiento y de desarrollo, los presupuestos, los informes, los currículos, los reglamentos, los estatutos, la ley, etc.

El investigador ha consultado y recurrido a la fuente documental en sus distintas modalidades habiendo obtenido valiosísima información para sus observaciones y conceptualizaciones que conforman el contenido de este trabajo.

A la clasificación en documentos personales y oficiales se adiciona la de documentos **internos** y **externos**, cuyas denominaciones relevan de información de detalle.

Sí cabe explicar que en conjunto han sido revisados y seleccionados llevando a cabo una primera lectura centrada en su contenido para luego llevar a cabo una **lectura cruzada y comparativa** *“de modo que sea posible construir una síntesis comprensiva sobre la realidad social analizada”* (Bisquerra Alzina 2009:352).

4. EL MÉTODO DE TEORÍA FUNDAMENTADA

Es objetivo de este estudio generar una teoría sobre la administración universitaria, dada su necesidad real y académica. Bisquerra Alzina conceptualiza este método como *“un proceso creciente donde cada fase, después de un tiempo, se transforma en la siguiente, y las previas siguen operando simultáneamente a lo largo del análisis”* (2009:320). Se materializa en una actividad sistemática y planificada de recopilación y análisis de datos constituyendo una cadena hasta llegar a la construcción teórica.

“El resultado del análisis bajo los supuestos de la Teoría Fundamental es un concepto abstracto pero fundamentado (la categoría central) cuyo desarrollo constituye una teoría sustanciosa del fenómeno que se estudia” (ob.cit.:322).

La teoría fundamentada responde a una esencia inductiva sin recusar la deducción. Se desarrolla en tres etapas.

Sirve la primera para *“encontrar categorías conceptuales en los datos en un primer nivel de abstracción”*; la segunda, para *“hallar relaciones entre estas categorías”*; y, la tercera, para *“conceptualizar y justificar estas relaciones en un nivel mayor de abstracción”* (ob.cit.:322). Estas etapas conducen a codificaciones compatibilizadas con diferentes grados en escala creciente de conceptualizaciones que responden a mayores niveles de abstracción.

Aplicando los conceptos de teoría científica de Luis Piscoya postulada en su libro **Investigación Científica y Educacional** se trataría de una **teoría científica empírica**, caracterizada porque *“la demostración lógica no es suficiente para afirmar la verdad de las proposiciones derivadas, pues es además necesario contrastar a estas con los hechos reales para decidir si estos las confirman o las refutan”* (1995:56). De manera especial, esta investigación se ubica en el grupo de las **teorías empíricas sociales** (ob.cit.:57) ya que su contenido temático corresponde a la administración como un campo socio-educativo.

5. EL MÉTODO DE LA HERMENÉUTICA

Sergio Tobón en su libro **Competencias en la educación superior** define la hermenéutica como *“un método general y no se compone de pasos estrictos ni de técnicas específicas, pues enfatiza más en la finalidad que en el cómo, es decir, su propósito es entender el sentido de los textos más que la manera como se lleva a cabo tal entendimiento”* (2006:11).

Este mismo autor explicando este método ilustra indicando que *“consiste en un proceso de interpretación de diferentes textos con el fin de comprenderlos, teniendo en cuenta los prejuicios que puedan existir tanto en el intérprete como en la misma tradición en la cual se ubican los textos objeto de la acción interpretativa”* (ídem).

Dentro de su mismo discurso Tobón aclara que con la aplicación de la hermenéutica *“se busca entender un fenómeno desde diferentes perspectivas, a través del diálogo, el cual tiene como naturaleza el preguntar y responder (Gadamer, 1991 a), tanto en torno a las lógicas internas de los mismos textos como a las lógicas externas que los significan (las tradiciones)”* (Ídem).

Por su parte Ortiz Uribe en su **Diccionario de Metodología de la Investigación Científica**, consigna, en pocas palabras, las siguientes acepciones: *“1. Como método de investigación, parte de la tesis de que la experiencia vivida es esencialmente un proceso interpretativo”* y *“2. Como*

metodología de la investigación es una forma de tratar sistemáticamente la interpretación” (2003:77).

Así mismo, Ñaupas, Mejía, Novoa, Villagómez incluyen en el glosario de fin de capítulo con el valor semántico de *“Enfoque metodológico que consiste en interpretar, explicar y validar los signos y los mensajes contenidos en los documentos escritos” (ob.cit.:318)*

6. REGISTRO DE LA INFORMACIÓN

Se efectúa a través de sistemas de registro, especialmente el de **registros abiertos** en los que *“... el observador capta un segmento más amplio del contexto, y, aunque puede partir de unas categorías prefijadas, las unidades de observación se generan a partir de la información obtenida y son susceptibles de modificación durante el proceso observacional” (Bisquerra Alzina 2009:353).*

Los sistemas usados son los descriptivos y narrativos en los que *“El observador es el protagonista directo que observa y registra durante o después de la situación objeto de estudio” (op.cit.:354).* Tiene como técnicas adecuadas las notas de campo y el **memorándum** que contiene *“las ideas nuevas y originales, temas o hipótesis de estudio que no siempre pueden registrarse en el momento en que surgen y corren el peligro de perderse” (ob.cit.:356).*

7. ANÁLISIS DE DATOS

En Bisquerra Alzina aparece presentado como *“una metodología que utiliza varios procedimientos para efectuar inferencias válidas de un texto que debe entenderse y tratarse... (y) del cual se extrae información para someterla a un análisis e interpretación posteriores” (2009:357).*

Detallando otro aspecto discurre para señalar que *“El proceso de análisis se puede entender como el flujo y conexión interactiva de tres tipos de operaciones básicas: la reducción de la información, la exposición de los datos y la extracción o verificación de conclusiones” (Ibídem).*

En la **reducción de la información** se procesa la categorización y la codificación. Mediante la primera se lleva el contenido a la elaboración de *“unidades o categorías de acuerdo con criterios temáticos”* y por la segunda *“se asigna a cada unidad de contenido el código propio de la categoría donde se incluyen”* (op.cit.:358).

Para lograr esta sistematización el investigador aplica la lógica inductiva y la deductiva o la combinación de ambas.

Respecto a la **exposición de datos**, y siguiendo al mismo autor esta se efectúa mediante los **procedimientos gráficos** como diagramas o mapas conceptuales y las **matrices**, entendidas como cuadros de doble entrada.

Tanto los gráficos como las matrices ayudan al investigador a tener presente la información vía la interpretación.

En la **extracción de conclusiones** se ve el proceso, cuyo itinerario va de las conclusiones provisionales a las *“que permiten identificar regularidades, patrones, explicaciones, así como la colaboración de determinadas generalizaciones, tipologías y modelos”* (op.cit.:360).

Con el objeto de darle efectividad a este trabajo se recurre a la **triangulación**, entendida como *“Estrategia que se aplica en la investigación cualitativa para tratar de generalizar y confirmar los hallazgos haciendo una combinación de múltiples acercamientos referidos a un mismo fenómeno. La triangulación ha llegado a ser fundamental para la investigación cualitativa, precisamente como el método general para la confirmación de hallazgos”* (Ortiz Uribe, 2003:155).

Por su parte Flores Barboza, afirmándose en que *“no existe investigación cualitativa sino múltiples enfoques”*; y, consecuentemente en su aspecto metodológico *“Registra los hechos directamente en su espontaneidad sin excluir ningún instrumento de colecta de datos... (y) para poder lograr una visión holística... desemboca en la necesidad de triangulación de las fuentes de información”* (2011:306-307).

Después de lo relacionado y para cerrar este capítulo resulta pertinente reiterar que *“La investigación cualitativa es **interpretativa**; es decir, se sostiene en una concepción **hermeneútica**, sus métodos de recolección le permiten acceder a datos para ser observados, descritos e interpretados”* tal como acertada y sintéticamente aseveran Ñaupas, Mejía, Novoa-Villagómez (op.cit.:269) y se viene aplicando en este trabajo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

INTRODUCCIÓN

Las funciones desempeñadas por el investigador en su época de estudiante universitario y las asumidas durante el ejercicio de la docencia, aunadas a la permanente y continua observación participante activa que ha ejercitado juntamente con las entrevistas informales practicadas y el análisis documental al que ha recurrido frecuentemente, le permiten arribar a los resultados que serán presentados en sentido ascendente; es decir, de la administración, que es una parte, al todo que es la universidad nacional y la privada sin fines de lucro, regida por la vigente Ley Universitaria N°23733, al año 2011. Estos, por otro lado, constituyen la categorización y las limitaciones de la administración universitaria actual así como del personal en funciones administrativas y que a la vez, motivan las propuestas teórico-prácticas que puedan superar esta situación deficitaria.

Cabe advertir que por la naturaleza de la investigación cualitativa, en todo momento y en las diferentes etapas de este proceso, se aplicó el análisis y la interpretación de los fenómenos y hechos observados, los que le han provisto del sentido de comprensión de ellos y luego construir las apreciaciones y propuestas que incluyen este estudio.

La óptica que implica, acrisola una experiencia acumulada a lo largo de todos los años vividos dentro de la universidad y, a la vez, la procesa intelectualmente para volcarla en conocimiento como un aporte de un profesor que no solo se interesó por conocerla y explicarla sino por quererla y servirla.

PRIMERO

1. LOS RESULTADOS CORRESPONDIENTES A LA ADMINISTRACIÓN (objetivo específico 4.2.1)

Son expuestos en dos órdenes: a) el de la organización; y, b) el de la composición del personal del cuerpo administrativo. Este último se subdivide en tres niveles: a) el cuerpo del personal de ejecución; b) el cuerpo del personal de dirección; y, c) el del nivel de las decisiones. Obedece a una línea que explica de las causas a los efectos.

1.1 LA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

Es de origen legal. La fuente es la Ley Universitaria N°23733 del 9 de diciembre de 1983, publicada en “El Peruano” el 17 de dicho mes y año.

Si bien el artículo 18 de la Constitución Política vigente regula la institución universitaria, de estas normas, como lineamientos generales, se encuentran en la ley: a) la clasificación de las universidades en públicas y privadas; b) la composición estamental comprendiendo a profesores, alumnos y graduados e implícitamente instituyendo el principio del gobierno por representación de los estamentos, incluyendo la de los promotores; c) la autonomía como atributo concedido a cada universidad en tanto entidad individualizada; y d) el gobierno de acuerdo con las normas “de sus propios estatutos en el marco de la Constitución y de las leyes”.

Se señala de esta manera en razón que la Ley Universitaria N°23733 es anterior en diez años a la Constitución como precisan sus fechas de promulgación: a) 9 de diciembre de 1983, la de la ley; y b) 29 de diciembre de 1993, la de la Constitución.

Por la jerarquía jurídica corresponde a la ley las disposiciones que le dan forma a la normatividad constitucional, dejando las particularidades y detalles de ejecución a los estatutos de cada universidad y a sus reglamentos. Esta graduación normativa exige la conformidad de la regla inferior con la superior en resguardo de los principios de constitucionalidad y

legalidad que le dan unidad al sistema jurídico del país y la validez legal de las normas derivadas. Explicando de otra manera, la constitucionalidad y legalidad de los estatutos, que en cada universidad reglamentan la ley universitaria, tienen que ajustarse a la disposición constitucional que en el artículo 18 literalmente prescribe: *“Las universidades se rigen por sus propios estatutos en el marco de la Constitución y de las leyes”* (Constitución Política del Perú, 2da. Edición oficial, Ministerio de Justicia, Lima, 1998). Corresponde agregar que la Ley Universitaria N°23733 fue dictada con los lineamientos de la Constitución de 1979 en cuyos artículos 31 y 32 legislaba sobre la universidad.

Es de la fuente constitucional y principalmente de la legislación universitaria de la que se extrae los criterios de la organización institucional de la universidad.

1.1.1 CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN

Son los siguientes:

A. Organización por estamentos

Al establecer la Constitución Política vigente, en su artículo 18, tercer párrafo, que ***“La universidad es la comunidad de profesores, alumnos y graduados”***, le está asignando un criterio de organización coherente con su naturaleza académica y eminentemente humana. A la vez que la define, la caracteriza como una organización social de personas en la que el eje fundamental de su razón de ser es el proceso de humanización del alumno teniendo como guía al profesor y al graduado como colaborador de su formación en tanto producto del mismo proceso.

Tiene consecuencia jurídica y aplicación fundamentalmente en el gobierno de la universidad, el mismo que se instituye con el principio del cogobierno basado en órganos constituidos con las representaciones de cada estamento en los porcentajes fijados por la ley y los estatutos.

Su efecto administrativo es indirecto.

B. Organización académica

La ley en este aspecto ha creado dos unidades:

- La Facultad; y
- El Departamento Académico.

La Facultad es definida por el artículo 10 de la Ley Universitaria N°23733 como la unidad fundamental de *“organización y formación académica y profesional”*. Reúne a los profesores y estudiantes en la actividad común que implica necesariamente a ambos: la enseñanza-aprendizaje. Puede dedicarse a impartir una sola carrera o varias, pero afines. Para ello establece una o más escuelas según el número de carreras afines que determina y les aprueba a cada una su currículo correspondiente.

La otra unidad académica de organización universitaria es el Departamento Académico constituido por *“los profesores que cultivan disciplinas relacionadas entre sí”* (artículo 11).

El Departamento Académico reemplaza a la **cátedra** que era otra forma de organización académica de los profesores. Se introdujo en el Perú con el Decreto Ley N°17437 del 18 de febrero de 1969 y que se denominara Ley Orgánica de la Universidad Peruana.

Por la ley vigente ninguna universidad en el país puede optar por otra organización académica que no sea el de facultad y departamento académico.

La ley genera la administración académica con sus órganos y normas respectivas y sus disposiciones tienen efectos de aplicación directos.

C. Organización por el gobierno

En este sector se aplica de modo directo la organización estamental.

Se diseña en la ley como una responsabilidad compartida basada en la participación a través de representantes elegidos por cada uno de los estamentos en proporciones fijadas a razón de un tercio legal para los estudiantes y dos tercios que abarca a la representación docente y a las autoridades universitarias, cuyo número constituye el módulo base para el cálculo y determinación del órgano correspondiente. Se consideran autoridades del gobierno universitario al rector, vicerrectores y decanos, con derechos a voz y voto. El jefe del departamento académico, por ser elegido, configura una autoridad académica que puede participar en los órganos de gobierno con voz y sin voto. La Ley Universitaria no lo incluye entre la representación del estamento docente.

Además de los profesores y los estudiantes, integran los órganos del gobierno universitario los representantes del estamento de los graduados, con voz y voto, fuera de porcentajes. La ley fija el número en esta forma: Para la Asamblea Universitaria, hasta la mitad del número de los decanos; para el Consejo Universitario, un representante; y, para el Consejo de Facultad, un representante en calidad de supernumerario (Artículos 28, 31 y 38).

Estas disposiciones significan que en la asamblea universitaria y el consejo universitario la representación de los graduados se suma a la de los profesores para determinar el tercio estudiantil calculado sobre el total de sus integrantes; vale decir, de la sumatoria de profesores y graduados. En el caso del consejo de facultad, el criterio del legislador varía respecto al graduado, al que le asigna un representante en calidad de supernumerario; esto es, sin considerarlo en el cálculo del tercio estudiantil.

Bajo el principio del cogobierno se conforman los órganos del gobierno universitario en dos niveles: central y facultativo.

A nivel central prevé la asamblea universitaria y el consejo universitario; y, a nivel de la facultad, el consejo de facultad.

Cada órgano tiene sus competencias y atribuciones, destacando el Consejo Universitario como *“órgano de dirección superior, de promoción y de*

ejecución de la Universidad” (artículo 31) y al que le incumbe “*autorizar los actos y contratos que atañen a la universidad y resolver todo lo pertinente a su economía*” (inciso c) del artículo 32). A la vez, con sus decisiones cierra la primera instancia administrativa que la ley le confiere a cada institución universitaria.

Estos órganos, de acuerdo a sus competencias, toman las decisiones para la marcha administrativa de cada universidad.

D. Organización económica

Cada universidad nacional y privada sin fines de lucro constituye una persona jurídica que en lo económico se rige por normas comunes, considerando la adecuación de ellas a las segundas en tanto que no perciben asignaciones de recursos del erario nacional. Las nacionales conforman su economía con recursos del Estado vía presupuesto anual y por los recursos directamente recaudados, provenientes de sus actividades y servicios. Las privadas sin fines de lucro autofinancian su patrimonio y su funcionamiento con el aporte de tasas como derechos de enseñanza y por servicios que presta.

Para la administración de sus recursos, la una y la otra elaboran su presupuesto cada año juntamente con su plan de funcionamiento y desarrollo. Lo aprueba el Consejo Universitario. La decisión final en la universidad del Estado la tiene el Congreso de la República; en la privada sin fines de lucro, la Asamblea Universitaria que lo ratifica formando parte del Plan de Funcionamiento y Desarrollo.

El presupuesto aprobado es de la universidad y cada facultad constituye una partida; no otro presupuesto. El responsable de su ejecución es el rector como titular de pliego en las nacionales y por extensión en las privadas sin fines de lucro. El patrimonio de estas, al igual que de las nacionales pertenece a la Nación, no teniendo propietarios. Tampoco tienen libre disposición de sus bienes ni de sus excedentes. Las privadas sin fines de lucro deben reinvertirlos en su funcionamiento y desarrollo, atendiendo sus fines institucionales.

A las universidades nacionales les financia el Estado el costo educativo a cambio de la gratuidad del servicio. En las universidades privadas sin fines de lucro el costo educativo se traslada al usuario y la gratuidad se sustituye por su régimen de becas y programas de ayuda social.

Así como el presupuesto es uno y las facultades constituyen partidas, ambas universidades se rigen por caja única, pudiendo tener las facultades solo dependencias de tesorería como servicio de la administración central.

Existe un solo registro de bienes que pertenece a cada universidad como persona jurídica, consignándose los de las facultades en cuanto que le hayan sido asignados para su funcionamiento.

También es un servicio único y propio de la administración central, la **logística**, encargada de la adquisición de bienes y celebración de contratos, dispensando una desconcentración sobre la base de mínima cuantía, fuera de las formalidades y exigencias para el gasto de los recursos.

Si bien existe legalmente una diferencia marcada entre el bien y recurso público con el bien y recurso privado, a ambas universidades se les aplica semejantes esquemas de organización en este rubro.

E. Organización Administrativa

La administración universitaria en las universidades nacionales y en las privadas sin fines de lucro regidas por la Ley Universitaria N°23733, diseña, al **interior de la universidad**, dos niveles administrativos:

E.1. LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL. A cargo de tres órganos de gobierno: dos colegiados y uno individual.

Los órganos colegiados de composición triestamental son: La Asamblea Universitaria y el Consejo Universitario.

LA ASAMBLEA UNIVERSITARIA modifica el estatuto; elige y declara la vacancia, si fuere el caso, del rector y los vicerrectores como autoridades centrales; crea, fusiona, reorganiza o extingue facultades, escuelas y dependencias

académicas o administrativas; aprueba la memoria anual del rector y el plan de funcionamiento y desarrollo incluyendo el presupuesto (artículo 29, Ley Universitaria N°23733). Es decir, la Asamblea Universitaria dota a la universidad de los instrumentos de gestión básicos y fundamentales para la organización y funcionamiento de cada universidad.

EL CONSEJO UNIVERSITARIO, también órgano colegiado triestamental, de **carácter ejecutivo**, con potestades de autorizar todos los actos jurídicos a nombre de la universidad como persona jurídica. Entre sus atribuciones dicta el reglamento general y las otras normas de la misma jerarquía, aprueba el presupuesto y el plan de funcionamiento; recesa temporalmente la universidad; otorga grados y títulos, aprueba los currículos; nombra y contrata los profesores y personal administrativo; autoriza las compras y contratos; y se erige en instancia revisora en las sanciones disciplinarias, cerrando la primera instancia en el procedimiento administrativo (artículo 32, Ley Universitaria N°23733).

El número de sus componentes depende del tamaño de cada universidad expresada en el número de sus facultades. Las universidades grandes llegan a constituir sus asambleas universitarias con una conformación superior a la centena de miembros que hace muy difícil su reunión y, además asumir y resolver su agenda, dejando de hecho pendientes problemas que se van agravando y complicando con el tiempo. Algo similar ocurre con los consejos universitarios, cuyo número de componentes en las universidades nacionales grandes pueden bordear la treintena de personas, que se ven afectados en la regularidad de su funcionamiento y la postergación de la solución de sus necesidades.

A la cantidad de sus integrantes se agrega su conformación heterogénea determinada por las diferentes representaciones estamentales, la interferencia política y la temporalidad de sus miembros que impacta negativamente en su continuidad y frecuencia de acción y pareceres.

EL RECTOR COMO ÓRGANO INDIVIDUAL

Siendo el personero y representante legal de la universidad (artículo 33, Ley Universitaria N°23733) carece de las atribuciones de iniciativa y solución de problemas en función que por ley y los estatutos los asuntos fundamentales están encomendados a los órganos colegiados. Si toma alguna medida, salvo que esté autorizado por la asamblea universitaria o por el propio consejo universitario, tiene que dar cuenta al órgano colegiado en demanda de su aprobación para su validez jurídica, de tal manera que su accionar como autoridad se ve trabada por el esquema de ejercicio del poder trazado por la ley. Con claridad, le incumbe cumplir y hacer cumplir los acuerdos de los órganos colegiados de gobierno; es decir su actuación es a posteriori, de ejecución. En tanto que no haya acuerdo no puede actuar legalmente sino como medida provisional y condicionada a la validación por el órgano colegiado competente. De allí la acumulación de necesidades y las respuestas extemporáneas en la solución de sus problemas.

E.2. LA ADMINISTRACIÓN DE LAS FACULTADES

Cada facultad como unidad académica de la universidad tiene como responsables de su administración a un órgano colegiado que es el consejo de facultad y como parte de él, al decano.

El consejo de facultad también tiene una composición triestamental, heterogénea y temporal. Su conformación se realiza a través de la elección de los representantes estamentales compartiendo con los otros órganos su esencia política.

En los artículos 37 y 38 de la Ley Universitaria N°23733 no se establecen las atribuciones ni del consejo de facultad ni del decano, indicándose solamente que este lo preside y representa a la facultad ante el consejo universitario y la asamblea universitaria. La fijación de sus atribuciones se remiten al estatuto. Por este tratamiento legal se entiende que los acuerdos del consejo de facultad se adoptan a título de propuestas sujetas a la aprobación del consejo universitario para que adquieran categoría de actos jurídicos válidos con efecto para su ejecución.

E.3. ÓRGANOS AUTÓNOMOS

Las universidades nacionales y las privadas sin fines de lucro regidas por la Ley Universitaria N°23733, además de los órganos de gobierno anteriormente glosados, incluyen en su estructura institucional permanente tres órganos colegiados a los cuales la ley les ha provisto de potestades administrativas especiales de primer orden y de las cuales se derivan los actos ordinarios correspondientes a la organización y el funcionamiento de la universidad. Los actos jurídicos de los cuales están investidos inciden en la legitimidad y legalidad de su composición y de sus actos propios en tanto órganos.

Se trata de:

E.3.1. EL COMITÉ ELECTORAL

De composición biestamental, integrado por seis profesores de las tres categorías y tres alumnos elegidos por la Asamblea Universitaria, con vigencia de un año (artículo 39, Ley Universitaria N°23733). Tiene como objeto funcional organizar, dirigir y llevar a cabo los procesos electorales así como resolver las reclamaciones a que hubiera lugar en su desarrollo, concluyendo con la acreditación de los ganadores, quienes deben luego, sobre esa base, ser nombrados por el consejo universitario. Sus fallos son inapelables e irrevocables no teniendo competencia alguna ni el consejo universitario ni la asamblea universitaria. Incluso carece de competencia el CODACUN y el pleno de la Asamblea Nacional de Rectores. Su revisión y revocatoria corresponde a los órganos jurisdiccionales previo el proceso judicial correspondiente. Nótese su composición simplificada en número y no aplicación del principio del tercio estudiantil ni el de la participación de los graduados. Su composición proviene de elección indirecta, asumida por la asamblea universitaria. De estar las elecciones conforme a los requisitos y formalidades de ley, la acreditación del comité electoral confiere a las autoridades legalidad y legitimidad para su obrar institucional.

E.3.2. ÓRGANO DE INSPECCIÓN Y CONTROL

Concebido por el legislador con la finalidad de “cautelar el cumplimiento del Estatuto y los Reglamentos”, según reza el artículo 41 de la Ley Universitaria N°23733.

Obsérvese que la norma legal no consigna reglas de su conformación en cuanto a su estructura y su origen. Su silencio y ausencia normativa específica indica que siendo órgano autónomo debe seguir las reglas del comité electoral. Ellas deben ser incluidas en el estatuto por delegación de la potestad normativa, a nivel reglamentario, que le atribuye la ley a la universidad. Debe estar conformado por profesores de las tres categorías en número mínimo de integrantes de la misma asamblea universitaria. Su función es la del control de la legalidad, velando que la actuación de los órganos de gobierno se ajuste a la ley, el estatuto y los reglamentos. Su vigencia es anual.

E.3.3. TRIBUNAL DE HONOR

Como la Ley Universitaria N°23733 implica un código de ética universitaria que regula la conducta de los profesores y de los estudiantes a través de la fijación de sus deberes enumerados en los artículos 51 y 59, respectivamente. En ambos numerales se fijan las sanciones administrativas a aplicar a unos y otros por el incumplimiento de sus deberes de manera especial cautelando la conducta digna de unos y los otros. Ellas aparecen de modo expreso y escalonado en orden de gravedad: amonestación, suspensión y separación, previéndose de modo expreso que se aplicarán “previo proceso”.

Si bien la ley no señala el órgano, su existencia legal es de necesidad ineludible ya que requiere de un órgano autónomo que procese formalmente las denuncias sobre las infracciones al código de ética en el que hayan incurrido alguno de sus profesores o de sus alumnos, con independencia de los órganos de gobierno y garantizando el ejercicio del derecho de defensa al acusado acompañado del debido proceso, que es de naturaleza administrativa.

Con este objeto, siguiendo los criterios establecidos para el comité electoral corresponde a la asamblea universitaria conformar el órgano con una composición docente mínima y representación estudiantil análoga, con vigencia también de un año.

A la vez, requiere de la norma reglamentaria que, dentro del espíritu de la ley, contemple las faltas, establezca la correlación con las sanciones de un criterio de proporcionalidad entre la trasgresión y la pena, regulando a la vez el procedimiento escrito con sus trámites, términos y recursos consonante con su naturaleza de administración de justicia administrativa. Sus resoluciones entran al consejo universitario como propuesta que puede ser aprobada en sus mismos términos y extremos o modificada o revocada parcial o totalmente. Sobre la resolución del consejo universitario cabe el recurso de reconsideración y de ser el fallo desfavorable al interesado, le ha sido acordado el recurso de revisión ante el CODACUN como segunda y definitiva instancia administrativa. El procedimiento se regula por su Reglamento Especial y por las normas de la Ley N°27444, denominada del Procedimiento Administrativo General.

Para los efectos del procedimiento administrativo la universidad privada sin fines de lucro es incorporada como parte de la Administración Pública conforme a lo dispuesto por el artículo I del Título Preliminar de la Ley N°27444 de Procedimiento Administrativo General.

E.3.4. EL NIVEL SUPRA UNIVERSITARIO

Como puede apreciarse, la universidad nacional y la privada sin fines de lucro se organiza internamente considerando la administración en dos niveles: el **central** y las **facultades**, previéndose el ejercicio de sus actos mediante órganos colegiados e individuales con sus competencias y atribuciones. Pero, teniendo en cuenta que cada universidad es autónoma, ella puede establecer relaciones con el Estado y con la sociedad sólo con consecuencia exclusivamente para ella considerada como entidad individual. Al haber varias universidades, estimadas en cuanto conjunto, requieren legalmente de una representación para todas. Esta necesidad da lugar a la

administración de tercer nivel, denominado **administración suprauniversitaria**, cuyo órgano legal es la Asamblea Nacional de Rectores, conformada por las universidades nacionales y privadas con y sin fines de lucro debidamente institucionalizadas. Cada rector integra el **pleno**, que es el órgano máximo de la Asamblea Nacional de Rectores. Su función es de coordinación, habiéndosele añadido mediante leyes posteriores facultades de intervención y reorganización de la universidad que incluye el cese de sus autoridades en caso de haber incurrido en conflictos de ingobernabilidad o irregularidades académicas graves o de orden administrativo o económico previstas por la legislación universitaria y el Reglamento de la Asamblea Nacional de Rectores. Además del **pleno**, cuenta con una Comisión de Coordinación Interuniversitaria cuya composición está configurada con las universidades más antiguas y por la representación por regiones así como por representantes de las universidades privadas, elegidos cada dos años. Los rectores de las universidades antiguas son permanentes y su condición de integrantes emana de la misma ley y no de elección.

Las universidades se organizan en Consejos Regionales Universitarios, denominados CRI, sin personería jurídica, que solo posee la Asamblea Nacional de Rectores.

En resumidas cuentas, teniendo la visión de conjunto existen tres niveles de la administración universitaria:

1. Dos al interior de cada universidad: central y de cada facultad; y
2. La suprauniversitaria, que relaciona coordinando a todas las universidades y la ejerce con fuerza jurídica por el órgano monoestamental suprauniversitario que se denomina por ley Asamblea Nacional de Rectores, cuyas siglas se representan con las letras iniciales: A.N.R.

E.3.5. UNA EXPLICACIÓN TERMINOLÓGICA NECESARIA

Si bien la Constitución en su artículo 18 usa los términos pública y privada y los mismos emplea la Ley Universitaria N°23733 para referirse a las universidades promovidas y regentadas por el Estado o por personas jurídicas particulares receptoras de la autorización de constitución mediante ley o resolución del órgano competente, en unas épocas Decreto Supremo o resolución del Consejo Nacional de Autorización y Funcionamiento de las Universidades, CONAFU, en el nombre de cada universidad de gestión estatal no posee la denominación de pública, sino de nacional.

La palabra nacional en el nombre de la universidad no indica sus alcances territoriales correspondientes a todo el país, al que cabría contraponer el de universidad regional para indicar su radio de acción geográfica circunscrito a su respectiva región. No significando esta relación de demarcación administrativa interna de su espacio de acción institucional, **nacional** alude a su gestión estatal.

A esta consideración semántica se contrapone el vocablo privado en alusión al tipo de su gestión y de su financiamiento ajeno a la recepción de recursos provenientes del erario público o caja fiscal. La Universidad privada, por lo general se autofinancia con los recursos que recauda por la prestación de sus servicios, vía derechos a cargo del usuario.

Más allá de esta acepción de raíz económica y financiera, el investigador estima que el término de pública calza perfectamente a ambas porque una y otra constituye una institución abierta a todos los que la escojan y porque además los dos tipos de universidad, independientemente de su promotor, su tipo de gestión y de los recursos económicos públicos o privados, prestan el servicio público de educación superior, académicamente con las mismas condiciones y requisitos para la formación universitaria, si bien con diferencias parciales y relativas en su plan de estudios; con los mismos requisitos y formalidades en el otorgamiento de los grados y títulos. Las diferencias irán por la vía de la calidad, la responsabilidad y la seriedad del servicio académico que no desnaturaliza su esencia del servicio público y

que se expresa y aprecia a través del prestigio social de la calidad de la formación y la de sus egresados y graduados.

Ante estas reflexiones y razones el investigador opta por el uso del término universidad nacional correspondiente a la nomenclatura de su razón social en lugar del término pública.

La palabra privada o particular puede aparecer o no en su nombre. Su condición jurídica de tal sí figurará en la norma —ley o decreto o resolución— que la crea o autoriza y por la legislación del régimen privado al que está sujeta.

E.3.6. LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA POR LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Los órganos de gobierno de la administración central están asistidos por órganos administrativos denominados comúnmente oficinas o direcciones a cargo de un profesor, por lo general ordinario de categoría principal o asociado.

Se organiza en relación con las funciones administrativas de planeamiento, organización, dirección, dotación de personal, ejecución y control. Además debe comprender las funciones de la universidad establecidas por la ley como función académica, de investigación, de extensión universitaria y de producción de bienes y prestación de servicios.

Los visibles y que se encuentran en las universidades nacionales y privadas sin fines de lucro, son los siguientes:

a) SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

Hay una coincidencia unánime respecto a su necesidad e importancia para el funcionamiento de la universidad. Es indispensable para proyectar el futuro a corto, mediano y largo plazo a fin de organizar adecuadamente el uso de los recursos y el tiempo para alcanzar los objetivos de desarrollo institucional. No hay medio mejor que la planificación para enrumbarse al futuro en forma cierta y clara con metas

programadas y con posibilidades de evaluación de logros y ajustes oportunos en los planes de funcionamiento.

La administración central establece la oficina en calidad de órgano asesor y se la dota del personal, normas y recursos para el cumplimiento de sus funciones. Se la pone bajo la dirección, como cargo de confianza y que por lo general recae sobre un profesor, raramente de la especialidad.

Según el tamaño de la universidad puede montar oficinas en las facultades o si no hubiera condiciones para ello, se comisionará a algún profesor de confianza del decano para que asuma el trabajo de planificación y reporte a la oficina central, coordinando con ella su trabajo.

Le compete elaborar el plan de funcionamiento y desarrollo, incluyendo el presupuesto así como la memoria anual del rector. Permanentemente evalúa la aplicación del plan de funcionamiento y hace la labor del control de la ejecución presupuestal. Trabaja la estadística institucional y los procesos de racionalización en general. Su servicio es permanente y continuo. Tiene carácter de órgano asesor.

b) SISTEMA DE PERSONAL

La universidad es una organización de servicio y la enseñanza una actividad de contacto personal entre profesores y alumnos. Por ello, toda universidad cuenta con dos grupos de personal: el **académico**, constituido por los profesores en sus diferentes categorías, rangos de dedicación y regímenes laborales que da lugar al manejo de este sector de acuerdo con sus características; y el propiamente **administrativo**, conformado por un cuerpo de trabajadores dedicado a las tareas de apoyo, en sus distintas modalidades y momentos, a las actividades académicas. Abarca toda la variedad de servicios comprendiendo los técnicos, los generales, especiales, secretariales, limpieza, guardianía, vigilancia que son prestados mediante los diferentes regímenes laborales: nombrados, contratados con relación directa con la universidad

como empleadora o a través de servicios tercerizados. Comprende profesionales, técnicos y servidores sin calificaciones laborales que aprenden sus quehaceres en el ejercicio de su trabajo.

Dependiendo del tamaño de la universidad y el volumen del personal este puede ser atendido por una sola oficina central que se subdivide en dos secciones, o se distribuye el personal académico en una oficina y el administrativo, en otra. También por estas mismas razones de tamaño y volumen habrá una oficina en la administración central y otra en la facultad, que trabaja en estricta coordinación con la central. De no haber condiciones para ello se comisionará a un profesor o administrativo las labores de control de profesores y administrativos de su unidad.

A la oficina central de personal le compete llevar el registro de personal, el escalafón, elaborar las planillas, efectuar los procesos de contratación, nombramiento, control, licencias, promociones, ceses y todas las acciones relativas al personal.

Estará bajo la dirección de un profesor, generalmente nombrado o contratado, no siempre de la especialidad y como cargo de confianza. Es un órgano administrativo de ejecución.

c) SISTEMA DE ECONOMÍA

Ya se ha indicado que el régimen corresponde a un presupuesto institucional a nombre de la universidad como unidad presupuestal. Las facultades tienen presencia en él como partidas. El rector es titular del pliego. Se ejecuta en sus entradas y salidas a través de caja única.

Esta oficina pertenece a la administración central bajo la dirección de un profesor ordinario o algunas veces contratado, no siempre de la especialidad, como cargo de confianza.

Recauda los ingresos y efectúa el pago de todas las obligaciones. Custodia documentos y valores, lleva la contabilidad, maneja los créditos y le corresponde participar en todos los actos del movimiento patrimonial y financiero.

Comúnmente se organiza con secciones de caja, tesorería y contabilidad como mínimo. Los pagos debe efectuarlos con cheque para los controles o con las formas electrónicas en uso.

El movimiento económico está sujeto a exámenes especiales, acciones de control y auditorías internas y externas, ya sea por la Contraloría General de la República, de la que cada universidad nacional es parte de ese sistema, o por firmas especializadas en auditorías.

Los egresos son autorizados por los órganos de gobierno, especialmente por el consejo universitario y los cheques respectivos deben ser autorizados por dos firmas como mínimo, una de las cuales corresponderá al director de economía y la otra al vicerrector administrativo o el otro vicerrector o el rector, si es que no hubiera gerente general que los sustituya.

Esta es una oficina central únicamente y sólo puede poner en algunas facultades, cuyo movimiento y lugar respecto a la sede lo ameriten, una atención de caja para recaudar o efectuar pagos.

Es, por sus actividades, un órgano de ejecución.

d) SISTEMA ADMINISTRATIVO

Está a cargo de una oficina central dirigida por un profesor como cargo de confianza, no siempre de la especialidad.

Presta los servicios de **logística** o abastecimiento y mantenimiento.

Mediante la logística adquiere todos los bienes y materiales de acuerdo a los montos y cuantías observando los procedimientos regulados por la ley, el estatuto y los reglamentos internos especiales. Adquiridos los bienes y materiales, los almacena y distribuye. Debe contar con una red interna que garantice efectividad y oportunidad. Si el tamaño y el lugar de la facultad respecto a la sede central lo amerita, contará con una oficina en la facultad y de no ser así se le asignará a algún trabajador de ella estas responsabilidades.

El mantenimiento de la infraestructura y equipos se dispensa a través de talleres de dependencia directa de la universidad o a través de servicios de tercerización especializados, contratados por regímenes no laborales.

Funciona como órgano de ejecución.

e) SISTEMA DE CONTROL

Se ejerce a través de la Oficina de Auditoría Interna o de Inspectoría, ubicada en la administración central y funciona como órgano asesor. Tiene frente a ella a un director como puesto de confianza y necesariamente debe ser un contador, por tratarse de una labor especializada.

Tiene bajo su responsabilidad las acciones de control contable y administrativo en los campos del servicio académico o de cualesquier otro sector. Las efectúa mediante medidas inopinadas o programadas y pueden ser arqueos de caja, fiscalizaciones de pagos, recaudaciones, valores, cumplimiento de obligaciones, conciliaciones bancarias, registros contables y todo movimiento económico bajo cualesquier modalidad. Sus hallazgos, si no son satisfactoriamente descargados, dan lugar a la determinación de responsabilidades con sus subsecuentes acciones administrativas de sanciones, extendiéndose, según la gravedad, a acciones judiciales civiles y penales.

También puede practicar acciones de control en las cargas lectivas y no lectivas y por el cumplimiento de obligaciones laborales por profesores y trabajadores administrativos.

Por la naturaleza de sus acciones todo su trabajo se efectúa en una sola sede, llegando a las facultades y otras dependencias a través de sus acciones de control.

f) SISTEMA DE ASESORÍA LEGAL

Como su nombre lo declara, se trata de un órgano administrativo de asesoramiento y servicios de representación procesal y defensa en toda clase de acciones ya sea iniciándolas o contestándolas o como denunciante

o demandante o como denunciado o demandado. Sus servicios son altamente especializados y su dirección debe correr bajo la responsabilidad de un abogado, profesor o profesional contratado para estos efectos. Además de atender consultas orales o escritas, presentará informes previos, concurrentes o posteriores a los actos internos proponiendo las medidas legales a adoptar en resguardo de los intereses institucionales.

En cualquier caso, el director ejerce como tal en virtud de considerársele funcionario de confianza. Puede oficiar no solo como abogado sino obrar como apoderado con las facultades generales y especiales del mandato otorgados en escritura pública previo acuerdo de consejo universitario.

g) SISTEMA DE BIENESTAR

Esta es una función de carácter social que se dispensa a los profesores, trabajadores y estudiantes. La presta la universidad a través de una oficina central a cargo de un director o directora, preferentemente docente, como cargo de confianza. Si el docente no es de la especialidad, deberá contratarse los profesionales del área, especialmente asistentes o trabajadoras sociales. Se materializa a través de servicios catalogados en secciones: laboral y estudiantil. Para unos y otros, atiende problemas personales y familiares, de salud, de colocaciones, becas, asignación de escalas de pago, recategorizaciones, exoneraciones totales o parciales, licencias, actividades recreativas, etc. Debe tener competencia sobre cafeterías, programas de arte o deporte, consultorios médicos y psicológicos. Efectúa entrevistas, visitas domiciliarias y evacúa informes con opiniones en sentido favorable o de improcedencia en solicitudes de beneficios, siempre con carácter confidencial por tratarse de problemas que aquejan a la persona y que no pueden ser de conocimiento público. También organiza actividades sociales de fraternización e integración entre los propios estamentos o para todos ellos.

Según el tamaño o lugar de la sede puede tener servicios en las facultades o solo ser centralizados.

Tiene carácter de órgano administrativo de ejecución.

h) SISTEMA DE SERVICIOS ACADÉMICOS

Es el más propio de la naturaleza formativa de la institución universitaria. Tiene múltiples modalidades y pasa por el servicio de personal en los siguientes órganos:

h.1. ADMISIÓN.- Oficina central que tiene a su cargo los procesos de reclutamiento de sus alumnos regulares de pre y posgrado y cuyos estudios conducirán al alumno a la obtención de grados académicos y/o títulos profesionales. Presta servicios bajo la responsabilidad de un director, generalmente profesor nombrado, principal o asociado, como cargo de confianza. Programa, dirige y ejecuta los procesos de admisión apoyado por una comisión especial de docentes que integra la diversidad de especialidades. Asume los procesos de admisión en todas sus modalidades. Acredita al postulante que satisface las evaluaciones de selección convirtiéndolo en alumno de la universidad. Es la única puerta de entrada. Incluso, los procesos de traslados internos o externos, nacionales o internacionales, así como los correspondientes a las exoneraciones de exámenes de admisión por poseer grados o títulos, no pueden prescindir de la intervención o participación de la oficina de admisión. Es un órgano central único por la responsabilidad que se le atribuye y le corresponde considerarlo como de ejecución.

h.2. REGISTROS Y MATRÍCULA, a cargo de una oficina central que da unidad al trabajo, comprendiendo a la oficina de cada facultad. Está bajo la responsabilidad de un profesor nombrado o contratado, principal o asociado como cargo de confianza. Elabora formatos, expide carnés, constancias, certificados. Custodia actas de notas. Elabora cronogramas de evaluaciones y calendarios de inicio y término de las actividades lectivas. Programa y efectúa la matrícula con el apoyo de los servicios informáticos. A través de las oficinas de cada facultad confecciona horarios, optimizando el uso de aulas y laboratorios. Implica los reglamentos incluyendo la evaluación académica de los

alumnos. Tramita y resuelve los reclamos de calificaciones. Por sus características se está frente a un órgano de ejecución.

h.3. DESARROLLO ACADÉMICO Y DE LA CALIDAD

Oficina central de asesoramiento dirigida por un profesor nombrado o contratado, principal o asociado. De preferencia debe ser profesional del campo pedagógico. Como órgano administrativo tiene competencia en el diseño de las políticas pedagógicas; los programas de capacitación; la elaboración de los currículos de las diferentes carreras organizando, supervisando, coordinando el funcionamiento de las comisiones respectivas. Así mismo, coordina, supervisa y asesora los procesos de evaluación periódica de los currículos y cuida sus modificaciones, recomendando su aprobación por los órganos como los consejos de facultad y el consejo universitario. También estudia, recomienda y asesora la aplicación de la metodología pedagógica y los procesos de autoevaluación, evaluación externa hacia la acreditación. Según las etapas de la acción, siendo de asesoramiento, asume, también actividades de ejecución.

h.4. SISTEMA DE BIBLIOTECAS

Cada universidad debe contar con una biblioteca central, bajo la dirección de un profesor nombrado o contratado, principal o asociado, como cargo de confianza. Tiene entre sus funciones la atención en los servicios bibliográficos a través de la lectura en sala o en préstamo del libro a domicilio, de acuerdo al reglamento. Le compete igualmente la adquisición de libros por canje o por compra en coordinación con las otras oficinas. Custodia los libros, los codifica, vela por su conservación y está atenta al flujo entre la biblioteca activa y pasiva; de libros de divulgación del conocimiento o asistencia a investigadores. La biblioteca central que depende de la administración central presta sus servicios mediante bibliotecas virtuales y libros electrónicos. Se enlaza a las redes de bibliotecas universitarias.

Así mismo presta servicios internos con las bibliotecas especializadas con colecciones y salas de lectura en los locales de cada facultad. Allí se ofrecen los recursos bibliográficos correspondientes a la carrera o carreras que imparta. Igualmente tienen terminales y salas de informática para acceso a las bibliotecas virtuales. Cada biblioteca de facultad tiene a un profesor designado por ella como director, quien desempeña su labor en coordinación con la biblioteca central. Es órgano de ejecución

h.5. SISTEMA DE PUBLICACIÓN

Cada universidad debe contar con una Oficina Editorial encargada de la promoción, edición y circulación de libros y textos, cuya publicación haya sido asumida por la universidad. Está bajo la dirección de un profesor nombrado o contratado, principal o asociado, como cargo de confianza. Debe conocer el proceso de edición y promoción del libro. También debe editar las revistas. No solamente debe editar sino poner al alcance de los alumnos y profesores libros de otras editoriales a través de la librería que debe administrar bajo su responsabilidad. Le corresponde la denominación de órgano de ejecución.

h.6. SISTEMA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS

En relación al tamaño de la universidad debe prestar sus servicios en forma centralizada o con ramificaciones en las facultades. De hecho, la oficina central se ubica en la administración central y funciona bajo la dirección de un profesor nombrado o contratado, principal o asociado, como cargo de confianza.

Sus servicios especializados generalmente informáticos, son prestados a título de apoyo aportando la automatización con la respectiva celeridad y oportunidad. Secunda en el área que le corresponde en los procesos de admisión, matrícula, aula virtual, evaluaciones, expedición de documentos, procesamiento de horarios, carga lectiva y no lectiva; nóminas de personal, automatización de trámites, en fin la diversidad de actos y procesos propios de la universidad y sus actividades

básicas. No sólo da los servicios de programas informáticos sino de mantenimiento y reparación de máquinas asignadas a laboratorios o a dependencias administrativas.

De acuerdo a la nomenclatura administrativa se trata de un órgano de ejecución.

h.7. SISTEMA DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y PROYECCIÓN SOCIAL

Corre a cargo de una oficina central y oficinas en las facultades. La central actúa bajo la responsabilidad de un director que es un profesor nombrado o contratado, principal o asociado, como cargo de confianza. Elabora los programas de arte y cultura mediante la participación de talleres que reúne a profesores y estudiantes. Estando destinados sus servicios a los propios alumnos de la universidad también acoge al público interesado ofreciendo conjuntos mixtos. Sus actividades responden a dos líneas: de proyección hacia dentro, en cuyos programas incluye la participación de invitados externos para conferencias, charlas o presentaciones para los alumnos de la propia universidad; y, programas de acción en la comunidad, a la que se llega mediante programas de divulgación, de asistencia, de cooperación técnica o de proyección social. Tiene como protagonistas a profesores y alumnos en actividades institucionalmente programadas.

A este le corresponde calificarlo como órgano de ejecución.

h.8. SISTEMA DE EDUCACIÓN CONTINUA

Viene adquiriendo autonomía administrativa por los servicios que ofrece, de manera especial a través de programas virtuales. La oficina central está bajo la dirección de un profesor nombrado o contratado, principal o asociado, como cargo de confianza.

Asume su tarea programando y desarrollando cursos de actualización, diplomados, presenciales, semipresenciales y virtuales o vía teleconferencia interactiva. Maneja una biblioteca virtual adhoc para este tipo de actividad.

Cabe tipificarlo como órgano de ejecución.

h.9. SISTEMA DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Su función corresponde a la celebración y ejecución de convenios interuniversitarios e interinstitucionales que incluyen la movilidad bidireccional estudiantil y docente. Está bajo la dirección de un profesor nombrado o contratado, principal o asociado, como cargo de confianza. Funciona como oficina dentro de la administración central. Constituye un medio de relación con las empresas y de afiliación a las redes universitarias.

Se trata, también, de un órgano de ejecución.

h.10. SISTEMA DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS

El deporte crece vertiginosamente incorporando nuevas disciplinas. Cada vez se comprende más que la persona tendrá mente sana en cuerpo sano. Ya no hay duda de la importancia de los ejercicios físicos para la salud de la persona. Por esta razón hay universidades que han sacado del ámbito de la Oficina de Bienestar para asignarlo a un órgano administrativo, exclusivamente consagrado al cultivo y fomento del deporte no comercial. Para su viabilidad instalan gimnasios, ambientes para las prácticas deportivas o establecen convenios de uso o contratos de alquiler. Este órgano de la administración académica organiza, además del cultivo individual de alguna línea deportiva, la conformación de equipos, con los cuales participan en competencias deportivas interuniversitarias nacionales e internacionales, preparando seleccionados que llevan la representación institucional y nacional.

Su actividad no sólo es promotora sino integradora porque da participación a todas las facultades, tratando de llegar a todos los alumnos. Su plana docente está conformada con profesores de líneas deportivas y promotores del deporte.

Se trata de un órgano de ejecución.

h.11. SISTEMA DE FOMENTO Y APOYO A LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN

En la universidad, la investigación no es una actividad exclusiva de los investigadores. Se trata de una actividad que cruza transversalmente toda la formación académica, aplicándose en todas las asignaturas con la finalidad no de hacer de cada alumno un investigador sino para sembrar la actitud de la búsqueda para descubrir, para crear o para elaborar el conocimiento. Desde ese punto de vista, cada universidad instituye una oficina en la administración central con el nombre de Centro, Instituto o cualquier semejante, con el propósito de fomentar la investigación en profesores, alumnos y equipos de profesores y alumnos, a los cuales se les aprueba proyectos viables de investigación. Corre bajo la responsabilidad de un director profesor, nombrado o contratado, principal o asociado, como cargo de confianza. Le corresponde formular las políticas, elaborar programas, aprobarlos y promover su desarrollo como una actividad fundamental de la universidad. Además de estas acciones básicas, busca financiamiento externo y promueve convenios de servicios de este orden. Le corresponde ejercer la administración de la investigación. Pueden formarse estos mismos órganos en las facultades y departamentos académicos, todos los cuales coordinarán su actividad con el órgano central para evitar duplicidades, desorden y desperdicios. También dictará los reglamentos y planes respectivos.

Como la investigación conduce a la creación, el descubrimiento y abre las puertas de los nuevos conocimientos, resulta conveniente juntar la actividad de la investigación a la innovación por su parentesco intelectual, los procesos comunes y las exigencias del presente y del futuro, por la búsqueda de la innovación como medio de supervivencia y desarrollo de las organizaciones.

Su perfil corresponde al órgano de ejecución.

h.12. SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Habrá una oficina en la administración central dedicada a promover y coordinar esta importante función de la universidad. Está concebida para aplicar las teorías que se enseñan llevándolas al terreno de la práctica para evaluar su funcionamiento en nuestra realidad o si necesita de adaptaciones o adecuaciones. Debe desarrollarse con equipos de profesores y alumnos como actividad de enseñanza-aprendizaje, a partir de los hechos. Complementariamente, esta función de la universidad persigue la generación de rentas que provean a la institución de recursos económicos que incidan en su funcionamiento, encaminado a la consecución de sus fines institucionales. Se instalará una oficina en la administración central bajo la conducción de un profesor nombrado o contratado, principal o asociado, como cargo de confianza. Pueden generarse en las facultades unidades de producción o de prestación de servicios, cuyas acciones serán coordinadas con la Oficina Central, llamada a dictar los reglamentos, las políticas; elaborar programas y coordinar su ejecución. Es  rgano de ejecución.

h.13. SISTEMA DE IMAGEN INSTITUCIONAL

Cada universidad contará con una oficina central de imagen institucional que difunda, dentro y fuera de la universidad, sus logros y realizaciones que, por un lado, consolide un espíritu de identificación de alumnos, profesores y trabajadores con su universidad; y, por el otro, la sociedad conozca el trabajo institucional que servirá para ganar prestigio y favorecerla con su opinión y preferencia. Estará a cargo de un profesor nombrado o contratado, principal o asociado, como cargo de confianza. Lograr una buena imagen implicará publicidad, programas diversos que muestren el potencial académico, cultural, artístico y deportivo que, indirectamente promuevan el aprecio y la valoración de lo que pueda tener y haga. Usar  sus propios medios de comunicación interna y externa en forma continua y permanente. Contará con el personal especializado y los medios para realizar su

tarea. Efectuará coordinaciones con facultades y dependencias así como se conectará con organizaciones nacionales y extranjeras de su rubro.

Según el tamaño, sede y requerimientos permanentes de difusión, podrá haber oficina o persona encargada de este trabajo en las facultades. Mínimamente el decano puede comisionar a un docente de su confianza, para esta labor.

Como órgano, tiene una naturaleza mixta: es de asesoramiento y ejecución.

SEGUNDO

2. LOS RESULTADOS SEGÚN LA COMPOSICIÓN DEL PERSONAL EN FUNCIONES ADMINISTRATIVAS (objetivo específico 4.2.1)

La estructura organizacional precedentemente presentada de manera descriptiva conduce ahora al análisis e interpretación de la composición del elemento humano que la pone en acción, la dinamiza y la vuelve actuante. Observado como conjunto, cobra la configuración de un cuerpo social conformado por dos clases de personal:

- a) Los profesores; y
- b) Los administrativos.

2.1 LOS PROFESORES EN FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Conviene partir de la premisa que el profesor universitario es un profesional de la especialidad que imparte sus lecciones, salvo las excepciones por las que su especialización ha sido obtenida por su dedicación en la realidad. Con formación pedagógica o sin ella, su actividad fundamental y central es la académica. Pero, la ley y la naturaleza institucional de la universidad, debido al atributo de su autonomía, la singulariza y le imprime características de democracia, horizontalidad y responsabilidad de su dirección y gobierno como función compartida entre sus estamentos constitutivos y concretada a través de sus representaciones elegidas. Esto hace que el profesor tenga que ser habilitado para ejercer funciones administrativas que requieren profesionales especializados, sin que el profesor tenga formación para ellas. Queda así diseñada la figura de una persona improvisada para ejercer una función no esperada y aún quizá personalmente no deseada.

A esta contingencia de punto de partida es del caso considerar que a su incursión en la administración que no la conoce, se añade el carácter temporal de su participación porque ya sea como autoridad sujeto a período legal o funcionario designado en cargo de confianza no solo podrá permanecer el mismo tiempo de la autoridad que lo ha escogido sino que

puede estar frente a la función por un tiempo menor. Tal realidad en el medio universitario determina que se sepa cuándo inicia su gestión el profesor, pero nunca se sabe cuándo la terminará. La temporalidad, sin desear, atenta contra la continuidad de los procesos, las obras, los objetivos y los criterios. Todo cambio de persona por el motivo que fuera implica una interrupción en tanto conoce y una aplicación de otros estilos o criterios que a la postre significan modificaciones, suspensiones y hasta cancelaciones. En la práctica, en estos medios y en estas funciones ocurre que cuando el profesor está aprendiendo ya está para cesar, desperdiciándose de este modo su experiencia ganada. El ingreso del profesor en la administración, por otro lado, propicia que en tanto aprenda, pase a depender del personal subalterno, acostumbrándose, muchas veces, a la rutina.

El profesor, como queda descrito, está llamado a ejercer funciones de dirección de los órganos administrativos. En cuanto tal posee una esfera de mando y, consecuentemente, le corresponde ejercer un campo de decisiones. Al ser tomadas desde el desconocimiento corre el albur de acertar o errar, careciendo de una dirección segura hacia la consecución del objetivo trazado. O sale bien o sale mal generando, de producirse esto último, un desperdicio de tiempo y de recursos, con la necesidad de corregir y volver a hacer o dejar la acción emprendida, no sólo como originariamente estaba, sino agravada.

Tratándose del profesor que es elegido autoridad, igualmente llega acompañado de la improvisación y la temporalidad. Le toca tomar la posta de su antecesor. Al producirse el relevo no sabe si se hacían bien, regular o mal las actividades propias de su función. O paraliza temporalmente los procesos o continúa su curso a lo ciego. Puede ocurrir que ya encuentra un aparato consolidado al que no puede dominar y tiene que seguir con los defectos que encuentre. En tanto autoridad, integra o preside los órganos colegiados de gobierno a los cuales les corresponde tomar las decisiones: o continua lo que le han dejado, imprimiéndole su estilo, que ya implica una modificación, u opta por cambiar; para lo cual resulta inevitable una paralización temporal que determina otro desperdicio de tiempo y recursos.

Si a estos factores personales de la función se le agrega la mala práctica de cesar al personal vinculado con el antecesor y reemplazar con otro nuevo ligado al entorno del entrante, la quiebra de la continuidad es mayor y sus efectos más graves. Sólo el sentido de alta responsabilidad determinará que el profesor se consagre a su nueva función, se compenetre con ella y adopte una postura de evaluación que lo conduzca a continuar inicial y temporalmente tal como ha encontrado y le imprima modificaciones de mejora en el menor tiempo posible para evitar perjuicio en el curso de los procesos administrativos.

Otro factor a considerar tiene que ver con el origen político del profesor-administrador. Si es funcionario, se debe a una designación, cuya modalidad de acceso a la función responde a una decisión de política interna. Igualmente, si es autoridad, rector, vicerrector o decano; cargos a los que adviene por elección, también se descubre en ella un fondo de naturaleza política. A ambos en el quehacer diario agotará su jornada atendiendo imprevistos antes que los asuntos programados para esa fecha en su agenda. Además su identificación política con el grupo y la persona ya lo predispone a sesgar su visión, su interpretación y, consecuentemente, sus decisiones. Probablemente en el profesor se produzca un condicionamiento de su mentalidad que se constituirá en el cristal con el que mira.

En conjunto, adicionando las características sumilladas, pintan un cuadro en el que sobresale el empirismo, la improvisación, el condicionamiento político y el azar que desemboca en una seria desventaja para el funcionamiento de la administración universitaria y todavía en el campo de la dirección y de las decisiones.

El que a ella acceda un profesor no de la especialidad, pero con actitudes de voluntad de hacer, un conocimiento intuitivo de la administración, un gusto por sus nuevas y adicionales funciones y un acendrado sentido del deber y la responsabilidad, podrá llevar a cabo un desempeño exitoso y acertado. Existiendo en la realidad, constituyen casos de honrosa minoría.

2.2 LOS ADMINISTRATIVOS

Este es el cuerpo de la ejecución y de los niveles medios. Está constituido por personal sin calificaciones laborales para los puestos que desempeñan. Forjan su conocimiento en la experiencia de todos los días en cuya construcción transitan del aprendizaje a la rutina. Se trabaja sin visión institucional ni afanarse para la mejora. El servicio de calidad no está en el objetivo individual ni del conjunto. Se trabaja sin entusiasmo, haciendo lo que pueda en tanto no reciba presión de la jefatura, en contrario. Es una minoría muy pequeña que pone sentido de responsabilidad y se esmera por la mejora y por hacer quedar bien a la institución universitaria a la que sirve.

El reclutamiento no obedece a selección mediante concursos públicos. Acceden al puesto por amicalismo, criterio político, presión gremial. Este origen hace que además de las limitaciones y desventajas de su conformación, obstruyan el trabajo si la autoridad o funcionario docente pertenece al grupo contrario o no es de su simpatía. No les interesa afectar el servicio sino incomodar a la autoridad o funcionario.

Aunque en las universidades privadas las remuneraciones son mayores, solo pueden incrementarlas por los pactos colectivos; razón por la cual el gremialismo es fuerte y ejercen permanente presión sobre su empleadora, respecto a sus reclamaciones. La exposición a la huelga en las universidades nacionales es cíclica y cada cierto tiempo se vuelve un conflicto que paraliza el servicio. Debe ser considerada como componente de la administración en tanto subsistan las bajas remuneraciones como una causa innegable.

Falta capacitación, calificación para el puesto en relación con las aptitudes y actitudes. Hay poco grado de vocación de servicio y movilidad en el escalafón mediante promociones. El rendimiento no se mide. Autoridades universitarias y funcionarios conviven con el problema y la baja productividad. La administración se convierte en una obligación interna y el ritmo de su trabajo no siempre va a la velocidad de las necesidades. Pocas

veces la respuesta es oportuna. Poco contribuye al logro de los objetivos institucionales con calidad y oportunidad.

2.3 LOS PROFESORES Y ADMINISTRATIVOS

Por niveles de dirección y de ejecución.

2.3.1 EL NIVEL DE EJECUCIÓN

Salvo casos de universidades privadas sin fines de lucro que pagan mejores salarios, la ejecución está a cargo del personal con sueldos bajos, y que menos opciones de mejora remunerativa tienen. Pocos cuentan con calificaciones laborales, no pasando en el mejor de los casos de menciones técnicas. La mayoría está aprendiendo en el trabajo con un director profesor que por no ser de la especialidad, conoce poco. Cada uno va haciendo su experiencia. El rendimiento individual y el de conjunto roza con lo mediano, aunque hay individualidades que sobresalen como honrosas excepciones.

2.3.2 EL NIVEL DE DIRECCIÓN

Estando este nivel de la administración en manos de los profesores su gran limitación responde a su improvisación y desconocimiento de la administración. Esto rige a nivel de funcionarios individuales, jefes de oficinas. Más grave es el aspecto de la toma de decisiones por los órganos colegiados triestamentales. A la participación del profesor se añade ahora la presencia del alumno y de la representación del graduado.

La participación de cada representación estamental ya implica intereses sectoriales con pocos elementos comunes, muchas veces ya en conflicto porque cada uno jala para lo que ve como suyo. Esta composición fragmenta los pareceres y atomiza las voluntades. A ello agréguese la mentalidad de cada sector y el poco interés que se le dispensa a la administración. Considérese también el elevado número de integrantes, la dificultad de reunirse, la extensa y variada agenda, el afán participacionista en el debate que al final determinan que salga un acuerdo distinto al que se necesitaba. Probablemente, además de su deformación se suma su extemporaneidad.

También se debe considerar que para que entre un asunto a la decisión por el consejo universitario se ha tenido que organizar un expediente en cuyo trámite ha pasado por sucesivos órganos administrativos, recabando de cada uno de ellos informe positivo. Solo en ese itinerario previo ya pasó bastante tiempo y fue modificándose en los documentos la necesidad y la medida propuesta. A tal deformación se agrega las variantes del acuerdo. Consecuentemente, la necesidad real se ha venido agravando y complicando por la desatención en el tiempo transcurrido en el trámite y la solución acordada guarda una relación parcial con el hecho, no constituyendo la solución esperada y adecuada. La congestión de casos por atender y resolver es alta y variada porque a ella concurren diversas cuantías, asuntos variados que de por sí no ayudan a la fluidez.

El elemento que faltaba a considerar es el liderazgo como un componente determinante en la dirección. A nivel de facultad es ejercido por el decano y, al de la administración central, por el rector. Facilitará obtener una medida oportuna y eficaz si el líder conoce la realidad, tiene visión de futuro, ha ganado credibilidad entre los dirigidos; es persona carismática, aureolado por la honestidad y el honor; comunica, busca consensos; logra la cooperación y convence a los demás, puede obtener mejores resultados en el proceso y en la solución. Pero si carece de esos atributos, el problema se agravará y afectará más a la administración.

En el perfil del líder universitario resulta esencial su posición y visión de la universidad, congruente con la naturaleza institucional de esta. Vale decir, que es indispensable que la autoridad y funcionario universitario dirija la universidad o su facultad como institución académica y definitivamente no como organización política. La prevalencia del criterio político plantea desde el punto de partida, una desnaturalización que le llevará al error y al desacierto en el enfoque y la medida. En vez de solucionar los problemas universitarios, resultarán complicados y agravados. Los males de las universidades tienen, entre sus principales causas, el manejo político por parte de sus autoridades tanto como órganos individuales o colegiados.

3. CARACTERÍSTICAS DE CONJUNTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES NACIONALES Y EN LAS PRIVADAS SIN FINES DE LUCRO

3.1. LA ECONOMÍA DEFICITARIA: UN GRAVE MAL INSOSLAYABLE

No puede dejarse de referir el aspecto económico y financiero que es de carácter permanente y ya constitutivo de la administración universitaria. Es una carencia de recursos que afecta la estructura y la composición. Este mal se refleja en el presupuesto, cuyos montos y provisiones sirven para administrar necesidades insatisfechas y frustraciones institucionales. En el Perú ninguna universidad tiene todo lo que económicamente necesita para desarrollar programas y actividades correspondientes a sus cuatro funciones. Cuenta, no lo suficiente, para la función docente o más conocida como la de formación profesional. El mal es común a las nacionales y a las privadas sin fines de lucro. Las primeras tienen las trabas y limitaciones en los presupuestos; las privadas sin fines de lucro en que las pensiones tienen sus topes; los excedentes, de cualquier monto se reinvierten y no hay libre disposición de sus recursos. Tales limitaciones económicas y financieras repercuten en las adquisiciones, las escalas remunerativas y en programas y actividades que se dejan de hacer o se efectúan en niveles de modestia y sencillez que siempre dejan dos secuelas: a) las necesidades no atendidas y b) las frustraciones de proyectos institucionales de mejora. Se sienten en la modernización de las universidades que demanda inversiones permanentes y cuantiosas en moneda extranjera (dólar o euros); en su ausencia en programas de internacionalización; y, que no pueda responder a los requerimientos locales, conforme a las expectativas de la sociedad. En materia económica y financiera, a la universidad se le pide para lo que no se le da. No obstante ello, la universidad peruana, en el bloque de las universidades nacionales y privadas sin fines de lucro, desarrolla sus actividades dentro de niveles internacionales que acreditan a sus egresados para altas funciones públicas y privadas; profesionales y académicas, con idoneidad y reconocimiento.

3.2. RESPECTO A LA ESTRUCTURA

Estas universidades, en la actualidad, tienen su estructura organizacional de acuerdo a criterios del legislador destacando en el nivel de las decisiones los órganos colegiados triestamentales, acarreado la complejidad de su composición, medidas distintas y extemporáneas en relación a las necesidades. Su fuente es la ley.

3.3. RESPECTO A LA COMPOSICIÓN DEL PERSONAL

Conforma un cuerpo de profesores que se improvisan en la función administrativa y que la desconocen, pero desempeñan roles de dirección juntamente con los administrativos sin calificaciones laborales para los puestos en que trabajan, configurando un cuerpo empírico y de funcionamiento rutinario.

3.4. RESPECTO A LAS DECISIONES

En estas universidades las decisiones son tomadas por órganos colegiados triestamentales que por su composición fragmentada por representaciones sectoriales, la cantidad de sus miembros y sus agendas congestionadas, toman decisiones distintas y extemporáneas en relación con las necesidades.

4. DE LA ADMINISTRACIÓN HACIA UNA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

El estudio de la administración universitaria de las actuales universidades nacionales y privadas sin fines de lucro regidas por la Ley Universitaria N°23733 me ha permitido ver una universidad como un centro de relaciones internas y externas.

Hacia el interior de la universidad se descubre un tejido de **relaciones internas**, que son las siguientes:

- a) Con el **alumno**, razón de ser institucional a cuya atención debe dirigir todas sus energías y esfuerzos. Para lograrla elabora su currículo y establece los servicios de admisión, registros y matrículas, grados y

títulos; servicios de bienestar, arte, deporte, bibliotecas, laboratorios, programas de movilidad, entre otros.

- b) Con el **profesor**, a quien le ofrece el ambiente de trabajo en la facultad en interacción directa con el estudiante. Cuenta con el departamento académico al que se adscribe, la oficina de personal, bibliotecas, programas de capacitación; intercambios, promociones, entre otros.
- c) Con los **graduados**, a los que les brinda programas de posgrado, cursos de actualización, participación en los órganos de gobierno; reuniones de reencuentro con sus compañeros.
- d) Con los **trabajadores**, a quienes los acoge con la oficina de personal, ofreciéndole programas de bienestar, capacitación, actividades recreacionales, artísticas y deportivas.
- e) Con el **conocimiento** que para que sea impartido cuenta con los servicios docentes, las clases, los cursos, los métodos, la práctica de la investigación y los programas de aplicaciones mediante la proyección social. También cuenta con charlas, congresos, revistas, publicaciones: aulas, equipos, materiales didácticos, etc.

En cuanto a las **relaciones externas** cabe señalar las siguientes:

- a) Con el **tiempo**. Lo atiende a través de la flexibilidad en la organización administrativa que la pone en condiciones de responder a los cambios. Su rigidez organizativa determina su demora o la extemporaneidad en la respuesta.
- b) Con el **Estado**, al cual se vincula a través de la adecuación a las normas y la aplicación de los recursos que recibe devolviéndole en servicios a las personas y a la sociedad.
- c) Con la **sociedad**, a la que la sirve entregándole los graduados y todos los productos de su quehacer institucional: publicaciones, programas, servicios, entre otros.

- d) Con la **persona**, a quien le franquea las oportunidades de realizarse, en concordancia con su plan de vida, garantizándole una formación de calidad.
- e) Con las otras **universidades**, cuya presencia le plantea desafíos de competitividad y calidad para que cada una de ellas sea objeto de prestigio bien ganado y preferencia.

TERCERO

1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS COMO PROPUESTAS ORGANIZACIONALES (objetivos específicos 4.2.2 y 4.2.3)

1.1 A NIVEL DE ÓRGANOS COLEGIADOS DE GOBIERNO CON CAPACIDAD DE TOMAR DECISIONES

Se debe alcanzar al Congreso de la República una iniciativa de modificación de la Ley Universitaria N°23733 o la propuesta de nueva ley para establecer en esta parte una disposición que deje en libertad a cada universidad para que consigne en su estatuto la conformación de estos órganos de acuerdo a sus características como entidad individualizada. De acuerdo a esta prerrogativa cada una en su estatuto podría prever una composición simplificada que le permita sesiones en plazos cortos y agendas ágiles. Además, como la regulación se desplaza de la ley al estatuto y éste es la norma interna de mayor jerarquía, la universidad podría modificar de acuerdo a sus necesidades, consiguiendo la flexibilidad normativa y organizacional que ponga a la universidad en capacidad de responder eficaz y oportunamente a las necesidades y a los cambios.

1.2 A NIVEL DE LA COMPOSICIÓN DEL PERSONAL

Para evitar el reclutamiento amical, político y gremial y lograr un cuerpo tecnificado, convendría independizar la administración de la línea de mando del consejo de facultad y el consejo universitario.

Dependería de una Secretaría Ejecutiva a cargo de un funcionario administrativo que dependería del rectorado. Desempeñaría la jefatura máxima de todo el personal administrativo.

Reclutaría el personal con las calificaciones laborales mediante concursos públicos. Serían puestos en las dependencias teniendo en cuenta sus cualidades personales como por ejemplo si tienen aptitud para atender al público o no. Se les aplicaría permanentes procesos de evaluación como

también estarían convocados a programas de capacitación. Su distribución obedecería a estudios de racionalización.

Se organizaría aplicando criterios mixtos que combinarían las funciones de la universidad con las funciones de la administración.

Función académica en unidades de planificación, organización, dirección y control.

Función de investigación con unidades de planificación, organización, dirección y control.

Función de extensión universitaria con unidades de planificación, organización, dirección y control.

Función de producción de bienes y prestación de servicios con unidades de planificación, organización, dirección y control.

A cada una se le dotaría del personal especializado, previa racionalización.

Completaría este diseño una unidad de servicios generales que cubriría todo el espectro de la administración universitaria como los de economía, personal, bienestar, recreación, vigilancia y seguridad; transportes, publicaciones, etc.

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS COMO PROPUESTAS TRANSITORIAS Y PROVISIONALES

Como la solución definitiva depende de la ley y el dominio y control de esta escapa a las competencias de la universidad, el investigador estima pertinente proponer algunas medidas que pueden adoptarse dentro de los alcances de su autonomía:

2.1 A NIVEL DE DECISIONES

2.1.1 RESPECTO A LAS SESIONES DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Establecer un calendario de sesiones semanales solo con agenda de asuntos administrativos para el consejo universitario. Ello, imprimirá una

agilización del trámite administrativo aplicándose la celeridad y simplificación también previsto por las leyes.

Este mismo esquema funcionaría a nivel de cada facultad, respecto al Consejo de facultad.

2.2 RESPECTO A LA FLUIDEZ DE LAS DECISIONES

2.2.1 AUTORIZACIONES A COMISIÓN EJECUTIVA

El consejo universitario puede conformar una Comisión Ejecutiva presidida por el rector e integrada por el vicerrector administrativo, un decano y un miembro del tercio estudiantil, elegidos por el pleno de este órgano, con atribuciones de tomar decisiones oportunas con cargo a informar al pleno para su aprobación formal. El decano y el alumno pueden ejercer esta representación por seis meses, a fin de propiciar la participación consecutiva de un mayor número de los decanos. Esta comisión ejecutiva que representa al pleno del consejo universitario y en su nombre autoriza una acción, estará con disponibilidad de tiempo que facilite las reuniones y consultas. De cada decisión se elaborará un acta que transcribe el acuerdo específico y concreto. La procesará el vicerrector administrativo, con la oficina u oficinas del sector responsable de las acciones.

Este esquema, como un módulo, se aplicará en la facultad. Su Comisión Ejecutiva la presidirá el decano y la integrará un profesor y un alumno elegidos por el pleno por un semestre, con el objeto de asegurar la fluidez administrativa.

2.2.2 AUTORIZACIONES AL RECTOR

Como complemento de la medida anterior, la asamblea universitaria y/o el consejo universitario, según los casos, deberán adoptar acuerdos de otorgar al rector autorizaciones requeridas, como órgano unipersonal para tomar las decisiones que sean necesarias para atender las necesidades que, por su naturaleza, no pueden esperar un procedimiento y trámite interno de largo tiempo, dando cuenta al pleno para su conocimiento y formalización.

2.3 RESPECTO AL PERSONAL

Establecer una Secretaría Ejecutiva responsable del personal administrativo de toda la universidad. Se encargaría del reclutamiento, colocación, desempeño del personal administrativo, incluyendo todos los actos como control, licencias, permutas, promociones, subrogaciones, medidas disciplinarias, contrataciones, etc.

Estaría a cargo de un Secretario Ejecutivo, como profesional de la especialidad, no docente, a dedicación exclusiva. Recibiría órdenes a través de políticas y directivas del rectorado. Coordinaría su actuación de modo directo con el vicerrectorado administrativo. La Oficina de Personal estaría dedicada sólo al personal académico y continuaría bajo la dirección de un profesor como ahora ocurre.

La independización del personal administrativo y ponerlo como un cuerpo bajo la responsabilidad de un funcionario como el Secretario Ejecutivo, proporcionaría un funcionamiento técnico liberado de las contingencias de los cambios, las inestabilidades que ellos generan y la influencia política interna, que afecta su composición y funcionamiento.

CUARTO

1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS COMO VISIÓN DE CONJUNTO (**objetivos específicos 4.2.1, 4.2.2 y 4.2.4**)

Si como corolario de este estudio se acepta que la universidad es una institución académica activa, también se debe admitir que su dinámica institucional es tarea de la administración. Consecuentemente, la universidad es un ente dual: académico-administrativo, porque la academia le pone la estructura y la administración aporta el movimiento que la hace funcionar y servir.

Convenida la naturaleza binómica procede, entonces, evaluar a la universidad para establecer sus características a partir de la administración.

1.1 PERFIL DE LA UNIVERSIDAD EN EL PERÚ

1.1.1 REVISANDO LOS ORÍGENES

Muy a pesar de los universitarios y universitólogos que han construido una universidad ideal, la universidad peruana a la fecha, desde la administración, conserva el perfil y las limitaciones de la universidad fundadora de la tradición y la historia universitaria, en el Perú.

Hurgando en las raíces se encuentran algunas explicaciones esenciales:

1º. El Estudio General o universidad se crea como órgano del Estado para llevar a cabo la formación de los profesionales que necesitaba la Monarquía para cimentar sus intereses políticos y económicos de dominio de la población nativa. Los profesionales para esa etapa histórica serán los **teólogos** que tendrán a su cargo la evangelización y, con ella, el sometimiento económico y político así como el **abogado** que pasará a ser el profesional de la administración del estado virreinal.

En atención a estos intereses, durante el virreinato no se atendió la formación de los médicos.

- 2º. Con el Estudio General o universidad creada el 12 de mayo de 1551, se introdujo en el Perú una **universidad docente**, de formación profesional y no de investigación. Su establecimiento en estas tierras no apuntaba a promover el desarrollo humano para hacer del Perú una sociedad igualitaria e independiente, sino se dedicó a formar las elites gobernantes aplicadoras de las ideologías del poder político-religioso y fortalecer la hegemonía europea sobre la local. Esta apreciación se refuerza con la creación de los Colegios de Caciques ya que para los hijos de ellos no había acceso a la universidad. Mucho menos para la población campesina.

- 3º. Tiene una fundación rodeada de precariedad. Nace sin local propio ni rentas. Su funcionamiento, durante los primeros veinte años, se llevará a cabo en condición de alojada en las instalaciones del convento de Santo Domingo. Esta deficiencia no remedia, aún cuando el rector y los profesores laicos mudan la universidad a San Marcelo, segundo local de la universidad. (Valcárcel, Carlos Daniel, 1968:131). Después, en su tercer y definitivo local, sede de sus actividades durante todo el virreinato, mejoraron sus condiciones, considerando que en ese trance se producía su verdadera institucionalización. Intervino en la compra del local el Virrey Toledo y se instaló oficialmente el 25 de abril de 1577, en ceremonia presidida por el propio virrey (Valcárcel, C.D., ob.cit.:137).

- 4º. El estudio general o universidad nace sin rentas propias afectando su funcionamiento y desarrollo. Fue en 1577, en que se institucionaliza, que recibirá las asignaciones proporcionadas oficialmente por el Virrey Toledo.

Cuando se abren sus puertas institucionales en 1553 alojada en el convento, se erigieron *“las cátedras de Teología, Artes, Gramática y Retórica, que los frailes regentaban sin remuneración alguna”* (Valcárcel, C.D., ob.cit.:113).

Siguiendo al mismo historiador de la universidad cabe colegir el problema de carencia de rentas con los siguientes datos:

Por el año de la inauguración de 1553 *“la reina doña Juana asignó a la Academia limeña la cantidad de 3,00 pesos de oro, cobrables en las Cajas de Lima, suma que debió ser aplicada a los gastos iniciales para instalar la universidad de la Ciudad de los Reyes”* (ob.cit.:114).

Otra muestra de su falta de rentas se capta en el problema del segundo local; es decir, el de San Marcelo. Valcárcel da la noticia que este *“Fue adquirido al fiado en 3,000 pesos, pagándose 500, tomados en préstamo por el doctor Molina, y 1,300 por el doctor Marcos de Lucio, futuros Rectores. Parece que el Cabildo ayudó con 500 pesos.”* (ob.cit.:133).

Acomodando la situación de la universidad para su institucionalización de 1577, *“El Virrey Toledo sustituyó las rentas variables por otras permanentes, como la proveniente de Encomiendas vacas que retornaban al Tesoro Real”* (ibídem).

Este rasgo de economía institucional endeble e insuficiente afligirá a la universidad durante el virreinato y la República, llegando hasta nuestros días como característica estructural que frena a la universidad en la realización de sus proyectos de desarrollo y en sus programas de funcionamiento.

Sirva de ilustración esta nueva cita tomada de la misma fuente: *“La asignación total de Toledo alcanzaba a 13,000 pesos, pero a la Universidad solo se le había reconocido 10,000. En la práctica esta suma fue peligrosamente reducida, pues San Marcos venía a recibir 6,200 pesos, quedando por lo tanto sin paga muchos Catedráticos y funcionarios de cargos administrativos”* (Valcárcel, ob.cit.:168); panorama que se repetirá a lo largo de la historia, habiendo intervenido virreyes, reyes; congresos y presidentes para remediar temporalmente y luego volver cíclicamente a la insuficiencia y necesidad.

- 5º. El Estudio General de la Ciudad de los Reyes surge sin instalaciones inmobiliarias que le sirvan de sede, ni siquiera para sus clases. Inicia en 1553 sus actividades, alojada en el local del Convento de Santo Domingo. En 1574 aparece en el local de San Marcerlo, que es

adquirido en la forma narrada en el acápite anterior. De allí pasará a la Plaza de la Inquisición en el que, como tercer local y propio, reinicia sus actividades en 1577, organizada adecuadamente y con dotación de mejores rentas. Recuérdese, también, que en su época de institución sin sede oficial establecida, los grados se discernían en la Capilla de Nuestra Señora de la Antigua de la Catedral de Lima, hacia el año 1574. (Valcárcel, ob.cit.:131)

En la Independencia comenzará a usar el edificio del Convictorio de San Carlos, sito en el Parque Universitario.

El Campus de la avenida Venezuela viene a ser su quinto local.

1.1.2 LA SUPERVIVENCIA

La historia de la universidad peruana tiene su eje central en la Universidad de San Marcos, la que por varios siglos simboliza la historia institucional de la universidad.

El 3 de julio de 1677, el Obispo de Huamanga Cristóbal de Castilla y Zamora fundó la Universidad de San Cristóbal de Huamanga y que el Rey Carlos II oficializó mediante Real Cédula del 31 de diciembre de 1680 y elevara a Pontificia el Papa Inocencio XI por bula del 20 de diciembre de 1682 (**Universidad de San Cristóbal de Huamanga 1677-1977 – Libro Jubilar en Homenaje al Tricentenario de su Fundación, Ayacucho, 1977:16**)

La tercera universidad colonial que llega hasta nuestros días es la San Antonio Abad del Cusco, facultada por Bula del 1º de marzo de 1692 expedida por el Papa Inocencio XII y autorizada por Real Cédula del 1º junio de 1692 (Villanueva Urteaga, 1987:XXIII).

Estas tres universidades funcionarán durante la colonia, con un interregno de inactividad de la San Cristóbal de Huamanga, pues inició sus actividades en 1703 bajo la dirección del Obispo Diego Ladrón de Guevara.

El mapa universitario se incrementará con dos universidades en el siglo XIX con ocasión de la Independencia. Por Decreto firmado por Simón Bolívar y

José Sánchez Carrión en Huamachuco el 10 de mayo de 1824 se declara *“erigida la Universidad, que conforme al artículo 184 de la Constitución, debe haber en la ciudad de Trujillo, como capital de uno de los departamentos de la República”* (Vademécum de la Universidad Peruana:89).

Según **Acta de Instalación** del 11 de noviembre de 1828 inicia su funcionamiento la Universidad del Gran Padre de San Agustín de Arequipa, la misma que fue legalizada por Decreto Supremo expedido por el Presidente Provisorio Luis José Orbegoso con fecha 6 de mayo de 1835, en cuyo artículo primero literalmente prescribe: *“Se aprueba la creación de la Universidad del Gran Padre San Agustín instalada en el Colegio de la Independencia de esta ciudad”*. (Cornejo, Raúl Estuardo, 2002:247).

Por 1876 la Universidad San Cristóbal de Huamanga entrará en receso hasta 1957 en que se dicta la Ley N°12828 que restablece su funcionamiento *“a partir del año 1958”* (Asamblea Nacional de Rectores, Legislación 1997:29)

Durante estos cerca de tres cuartos de siglo: de 1876 a 1955, solo cuatro universidades nacionales atenderán las necesidades de formación universitaria en el Perú: San Marcos de Lima; San Antonio Abad de Cusco; Nacional de Trujillo; y San Agustín de Arequipa.

En 1917 surge en el panorama universitario peruano la primera universidad privada: la Universidad Católica de Lima que, a partir de 1942 será la Pontificia Universidad Católica del Perú.

En la década del 60 se crearán entre universidades nacionales y particulares más de 20. Dicho dinamismo continuará incrementando el número de universidades hasta llegar el año 2010 a 100 universidades censadas con una distribución a razón de 35 nacionales y 65 privadas (ANR-INEI, II Censo:25).

A febrero del 2012 el total de universidades llega a 133, de las cuales 51 son nacionales y 82 privadas. Forman parte de la Asamblea Nacional de Rectores 76 repartidas en 31 nacionales y 45 privadas. Con autorización

provisional y bajo la competencia del Consejo Nacional de Autorización y Funcionamiento de Universidades – CONAFU, se encuentran 57 considerando 20 universidades nacionales y 37 privadas. (Boletín ANR, Febrero 2012:3)

Este conjunto de universidades configura un panorama heterogéneo y diverso. Primero, encierra en su interior entidades individualizadas tipificadas por tres sectores caracterizados por su componente administrativo; y, dentro de él, por su **gestión, promotoría y financiamiento**. Son los tres aspectos los que van a determinar las clases de universidades en el Perú:

- a) Las **universidades nacionales**, que tienen como **promotor** al Estado; sus administradores y **gestores** son servidores públicos; y su **financiamiento** proviene de la caja fiscal.
- b) La **universidades privadas sin fines de lucro**, cuyo **promotor** puede ser una persona natural o jurídica particular; sus **gestores** también son particulares; y su **financiamiento** se cubre por la prestación de sus servicios captando sus recursos como contraprestación a cargo de los usuarios.

Constituida como persona jurídica con autonomía, su patrimonio, sus bienes y sus recursos no tienen libre disposición, debiendo ser dedicados sus excedentes, vía reinversión, a sus fines institucionales.

- c) Las **universidades privadas con fines de lucro**, cuyo **promotor** es un sujeto de derecho particular; sus **gestores** igualmente particulares; y su **financiamiento** tiene como fuente los recursos que provienen del pago del usuario del servicio, pero con el componente del lucro.

Como es fácil apreciar, las diferencias pertenecen al campo administrativo en sus áreas de **promotoría, gestión y financiamiento**, debiendo ser académicamente iguales para que sean auténticamente universidades.

Es, también, la **administración** la que determina sus características, dentro de las cuales se pueden señalar:

1.1.3 UNIVERSIDAD DE DOCENCIA

A la universidad peruana se le atribuyen cuatro funciones: docencia, investigación, extensión universitaria y producción de bienes y prestación de servicios.

Por la experiencia histórica y por sus orígenes, la universidad en el Perú sólo se ha dedicado a la formación profesional. Ese es su modelo y este se conserva hasta ahora.

La investigación que se hizo fue a título de actividad individual, por iniciativa personal, pero no como ejercicio y programa de la universidad.

Actualmente ocurre lo mismo. La investigación que se lleva a cabo corresponde a proyectos individuales de los profesores, por lo general dentro de los temas de las especialidades que enseñan. Estas pertenecen mayoritariamente al campo de las humanidades y las ciencias sociales, que no demandan cuantiosas inversiones. Se llevan a cabo bajo el régimen de las horas no lectivas, con aplicaciones de poco dinero para su ejecución y sus publicaciones.

La investigación en ciencias y tecnología se da en mínimas proporciones en relación a las necesidades y posibilidades para investigar. Las de mayor aliento son financiadas por organizaciones extranjeras y sobre cuyos resultados tienen derecho de propiedad.

Que no se haga investigación en gran escala y para convertirla en productos de valor social no es imputable a la universidad. Ella ha contado y cuenta en todas las generaciones de profesores con gente de mucho talento, apta para efectuar las más importantes investigaciones. El problema de la falta de investigación como función de la universidad se debe fundamentalmente al financiamiento, en sus fases de cobertura de los costos a nivel de personal y a nivel de la infraestructura. La investigación requiere de laboratorios, bibliotecas, insumos, instalaciones, equipos que se adquieren, mantienen y dan de baja. La investigación como especialización; es decir, para llegar a ser investigador, debe ser vista como una profesión de ejercicio a dedicación

exclusiva y por lo tanto bien remunerada. Al investigador no se le puede dar regímenes de tiempo parcial ni esperar que atienda dos o más empleos. La investigación es una actividad que absorbe el tiempo sin jornada laboral de días y horas fijos. Es ejercida con la consagración del investigador a su tarea, sin poderla compartir con actividades simultáneas.

La investigación como especialización y profesión se asocia a la existencia de un mercado laboral de altas remuneraciones que la sustente y justifique.

El financiamiento de la investigación no se deriva de las áreas de la propia universidad, salvo sus propios proyectos institucionales, sino corre a cargo, por lo general, de solo las empresas cuando son de su interés específico, o del Estado cuando concurre la anterior explicación, o de ambos. La universidad, en estos casos, pone el personal, el proyecto, la ejecución y su compromiso hasta la entrega de los resultados.

En la investigación como función de la universidad, en consecuencia, cabe establecerse dos etapas bien definidas: a) la que corresponde al proceso de la creación intelectual y científica que cabría denominarla fase **intrauniversitaria**; y, b) la **social** que la asume la empresa o el Estado o ambos, porque ya se trata de la transformación del resultado teórico de la investigación en bienes, mercancías, productos o servicios para el uso o consumo de la sociedad. Lo expuesto explica que en el Perú no haya habido ni haya, salvo quizá algún ejemplo singular, porque es un Estado de pequeños mercados, no industrializado, de explotación de recursos naturales, de inversiones para actividades primarias que no propicia el desarrollo de la investigación en el volumen de grandes investigaciones y de resultados de aplicación económica en la sociedad.

Las pocas buenas que ha habido y hay honran a la universidad como ejercicio de la capacidad de investigar por los profesores peruanos en el Perú. La ausencia de economía fuerte, políticas de Estado y programas de las empresas, determinan la migración del investigador peruano hacia el primer mundo en donde existe mercado laboral, todas las facilidades y compensaciones para ejercer la investigación como una alta especialización

profesional. Entre los ejemplos de universidades peruanas que han asumido la investigación como función está en primer lugar la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad Nacional Agraria de la Molina, la Universidad Nacional de Ingeniería, entre las más notables.

Respecto a la función de extensión universitaria sí se hace en la universidad en cuanto formas y modalidades de actividades de actualización, capacitación en el plano profesional. En su compromiso institucional con la sociedad desarrolla programas de proyección social, cooperación y asistencia técnica de acuerdo a sus posibilidades y con la coordinación de las organizaciones sociales con las cuales se conciertan.

También a pequeña escala, con muy honrosas excepciones, se ejerce la función de producción de bienes y prestación de servicios, aportando ingresos económicos que representan pequeños porcentajes en sus presupuestos. Las excepciones visibles actualmente pueden ser la Universidad Nacional de Ingeniería y la Universidad Peruana Unión. Recientemente se ha iniciado la vinculación de las universidades con las empresas, estableciéndose relaciones de servicio de asesoramiento, avanzando hacia la producción. Con el tiempo y el ejercicio se alcanzará el objetivo deseado.

1.1.4 UNIVERSIDAD DE RECURSOS LIMITADOS

La universidad nacional, no recibe fondos suficientes para todos sus gastos, dejando permanentemente necesidades sin atender. Como universidad privada sin fines de lucro, no capta ingresos para cubrir la totalidad de sus requerimientos de renovación y desarrollo. Unas y otras planifican prioridades; cautela que significa postergaciones de programas, diferir adquisiciones y realizaciones de objetivos en plazos mayores o desistimientos de algunas expectativas.

Por políticas de Estado, tácitas pero reales y efectivas, los sucesivos gobiernos suministran a la universidad nacional recursos en montos mínimos para afrontar un funcionamiento vegetativo. Adicionalmente a su estructura

deficitaria, se agrega la calendarización del gasto y la autorización por los funcionarios del ministerio que inciden en un trámite complicado y moroso. A este cuadro se agregan las trabas para la utilización de los recursos propios directamente recaudados por sus servicios, que no significan la solución de sus problemas.

Tratándose de las universidades privadas sin fines de lucro cuentan con una recaudación enmarcada en los montos de sus pensiones, las que no pueden ser ilimitadamente incrementadas por la capacidad económica de los usuarios, la competencia en relación con otras instituciones y la prevención de conflictos internos. Lo probable es que se incrementen sus costos sin que se puedan actualizar los montos de las pensiones. En uno u otro caso, por diferentes razones, la realidad desembocaría en que estas universidades cuentan para su funcionamiento con recursos limitados.

1.1.5 UNIVERSIDAD CON REPERTORIO DE CARRERAS DE BAJO COSTO

Aunque en la sociedad no pueda percibirse la formación profesional en su relación con el costo por alumno, ella existe como una realidad oculta, pero cierta y determinante. La mínima inversión pública en educación superior universitaria decide directamente en las especialidades profesionales que cada universidad pueda impartir. El resultado sin acuerdos previos tácitos o expresos, desembocan en la elección de las carreras de bajo costo que, generalmente, corresponden a las áreas de las humanidades y las ciencias sociales. Cuando por comprensión de la realidad y la época que se vive, la universidad incursiona en carreras caras, adquiere un conjunto de preocupaciones, afanes y complicaciones que, a pesar de las buenas voluntades y entusiasmos de sus autoridades, transitarán por los costos mínimos y el enfrentamiento de muchas dificultades que permanentemente tiene que vencer. Consecuentemente, los recursos limitados de la universidad, repercutirán directamente en un repertorio repetido de carreras de bajo costo.

Este hecho se convierte en una causa digna a tener en cuenta y que sirve para explicar la oferta de buen número de universidades nacionales y

privadas sin fines de lucro, que imparten las profesiones de derecho, educación, contabilidad, administración, como ejemplo, y menos ofrecen especialidades de ciencias o áreas tecnológicas de algunas ingenierías, que requieren forzosamente de laboratorios, equipos, insumos, bibliotecas, instalaciones y otros requisitos que, en conjunto, implican elevados costos. Tanto es así, que buen número de nuevas carreras no figuran en la oferta de ninguna universidad, viéndose obligada a emigrar la persona que aspire a ellas.

Lógicamente, a este factor económico reflejado en el costo, se añaden otros factores de índole social, histórico, cultural, vocacional y otros, que no son objeto de estas explicaciones.

1.1.6 UNIVERSIDAD DE MODERNIZACIÓN PARCIAL Y PROGRESIVA

A la historia y tradición universitaria cuatricentenaria, le sigue los pasos la necesidad de modernización.

La modernización en la universidad es un componente permanente. Atañe a todas las universidades, incluyendo las de existencia reciente. La modernización permanente es una necesidad inherente a la naturaleza institucional de la universidad. Se sustenta en el avance continuo de las ciencias, la tecnología y toda rama del saber, cuyos conocimientos constituyen el material de trabajo cotidiano de la universidad.

La modernización universitaria; es decir, estar al día, comunicar y estudiar lo último de la producción de la inteligencia humana, exige inversiones en infraestructura: ambientes, equipos, insumos, capacitaciones, medios auxiliares, reformas, reelaboraciones, adecuaciones sin tregua que no se obtienen ni se hacen sin sus inversiones necesarias. Nuevamente, esta asociación con la inversión y los recursos económicos institucionales juegan un papel decisivo en la modernización de las universidades. Esta es la primera razón de su modernización parcial y progresiva por la imposibilidad de abordarla integralmente.

Ya se ha dado y sigue aplicándose una faceta de la modernización en el campo tecnológico. Todas las universidades sin excepción han tenido que incorporar a su organización la tecnología electrónica, comenzando por su informatización administrativa y académica. Tampoco puede sustraerse a las conexiones tecnológicas a través de la teleconferencia interactiva, su inclusión en redes y su afiliación a los sistemas de información electrónica mundial. Igualmente, cada vez más, será difícil soslayar los laboratorios de simulación y los libros electrónicos, los microscopios electrónicos y equipos digitales.

Por otro lado, la modernización de las universidades trae en su propia entraña el cambio. El cambio opera también en la mentalidad de las autoridades universitarias, profesores, estudiantes y trabajadores. Al lado de la predisposición a modernizarse y cambiar existe la resistencia que, cada vez es menor y las comunidades universitarias vienen cambiando progresiva y parcialmente.

Teniendo la modernización a la economía institucional como el factor determinante, no se puede negar que las universidades nacionales y privadas sin fines de lucro, desarrollan sus programas para alcanzarla a plenitud.

1.1.7 UNIVERSIDAD DE PLANIFICACIÓN DOCUMENTARIA

Existe en las comunidades universitarias la convicción sobre los beneficios de la planificación. Ella permite proyectarse al futuro y organizar el tiempo en aras del logro de los objetivos de desarrollo y mejora. En virtud de esta certeza y de la consideración legal, se trabajan los planes de funcionamiento y de desarrollo con responsabilidad y entusiasmo, previendo lo mejor para la universidad.

En función a ellos se ponen en movimiento los órganos implicados en ponerlos en marcha, pero va a chocar con una realidad política y económica que no controla y que no siempre favorece su debida aplicación. Especialmente, son los problemas que se generan por los cambios de gobiernos, las fluctuaciones de la economía del país que devienen en

medidas de austeridad o restricciones de ingresos o gastos que interfieren el cumplimiento de las metas; y, consecuentemente, conducen a la inaplicación de los planes, dejando de hecho una dirección orientada por sus objetivos a una dirección de contingencia en la que prevalece el funcionamiento vegetativo y de subsistencia.

No obstante estas desarticulaciones, la universidad reprograma objetivos, los pospone y retoma con la pérdida de tiempo, la dilación del procedimiento y la obtención extemporánea y modificada del objetivo.

Así como se puede captar algunos rasgos del perfil institucional de la universidad nacional y las privadas sin fines de lucro, estas universidades también asumen características provenientes de las decisiones políticas del Estado plasmadas en la ley.

Como consecuencia de la ley e incidentes en su organización administrativa y su funcionamiento cabe proponer las siguientes características:

a) UNIVERSIDAD DE ORGANIZACIÓN ESTANDARIZADA Y RÍGIDA

Todas la universidades nacionales y privadas sin fines de lucro, regidas por la Ley Universitaria N°23733 tienen la misma organización, diseñada por esta ley. Como se trata de una norma reglamentarista, no obstante los cambios que se dan en la realidad social, las ciencias y la tecnología, no se puede modificar la organización en ninguno de sus aspectos sustanciales, por decisión y acción directa de cada universidad.

Los cambios sociales, científicos y tecnológicos, convierten al modelo organizativo actual en ineficaz, costoso, de difícil y complicado manejo. Sin embargo, la universidad por sí misma, no puede modificarlo ni en todo ni en parte, no obstante sus inconvenientes perceptibles y manifiestos, ya que su autonomía administrativa de rango constitucional sólo le permite un poder de organización a nivel estatutario, pero no en el rango de la ley.

Una estructura organizacional tan frondosa y compleja y de procedimientos dilatados, resulta muy costosa sostenerla y sus largos y lentos

procedimientos llevan a decisiones tardías que no ayudan a resolver los problemas ni a atender oportunamente sus necesidades.

Como las modificaciones dependen del legislador, conseguirlas no está bajo control institucional. Por ello, en tanto no se produzca la modificación o derogatoria, la estructura organizativa continúa inamovible con todas sus desventajas ante la necesidad de trámites simplificados y respuestas rápidas y oportunas. La organización administrativa rígida y sus procedimientos morosos y complicados inciden negativamente en la relación costo-rentabilidad que ahora preside el quehacer institucional, así se piense en contrario. Este conjunto de universidades nacionales y privadas sin fines de lucro están condenadas a altos costos que merman su rentabilidad y resultan en desventaja frente al otro bloque de universidades privadas con fines de lucro.

b) UNIVERSIDAD LEGALMENTE INTERFERIDA

En el Perú la universidad no ha podido realizarse por sí misma debido a la interferencia cíclica ejercida por el Estado por la vía de la ley.

Han sido frecuentes y de corto plazo las leyes que han modificado las modalidades de designación de sus autoridades. Con ellas determinaron sus ceses y enrumbaron el acceso de otras, generando vacíos innecesarios y perjudiciales.

Valorándolas en abstracto podría creerse que con ellas democratizaban los gobiernos universitarios. Lejos de ello, le imprimieron a las universidades inestabilidad, discontinuidad y frustración de proyectos y programas.

Con las leyes se desoyeron las voces de las comunidades universitarias que se expresaban en la elección de sus autoridades. Si no eran de la simpatía política de los gobiernos, pues se cernía el garrote de la ley para deponerlos.

¿Se benefició a la universidad? Evidentemente que no. Se liquidó el pensamiento universitario y se la postró en su vocación de servir al país. La universidad en el Perú es hechura de la ley no de sus ideales y proyectos. El Perú tiene la universidad que la ley le da.

c) UNIVERSIDAD DE AUTONOMÍA IRREAL

Tanto el artículo 18 de la Constitución Política vigente así como la Ley Universitaria 23733, especialmente en su artículo 4º, proclaman y regulan la autonomía como el atributo inherente a su naturaleza institucional. No obstante su extensión semántica declarativa, en el ejercicio de ella, la realidad evidencia lo contrario. Como este trabajo se inscribe en el ámbito administrativo, todo comentario y referencia, se concreta y discurre entre sus límites.

Por las disposiciones citadas, la autonomía universitaria, entre otros, cubre el campo de la administración universitaria. Si bien en la Constitución es un enunciado en su máxima abstracción y generalidad, el detalle se encuentra en el artículo 4º de la Ley Universitaria N°23733 que literalmente establece:

“La autonomía inherente a las Universidades se ejerce de conformidad con la Constitución y las leyes de la República e implica los derechos siguientes:

- a) Aprobar su propio Estatuto y gobernarse de acuerdo con él;***
- b) Organizar su sistema académico, económico y administrativo;***
- c) Administrar sus bienes y rentas, elaborar su presupuesto y aplicar sus fondos con la responsabilidad que impone la ley.***

La violación de la autonomía de la Universidad es sancionable conforme a ley”

Interpretando adecuadamente estas prescripciones, la Ley Universitaria como ley especial, debe primar sobre leyes generales. El espíritu responde a rodear a la universidad de las condiciones de excepcionalidad que le permitan cumplir sus fines, que son nobles en tanto se centran en la

formación de la persona. Es esta finalidad la que preside su régimen de excepcionalidad y pone a la universidad fuera de las reglas generales de la administración pública. La Constitución y la ley reconocen su delicada misión y con la autonomía la sacan de la esfera del Poder Ejecutivo y premuniéndola de las potestades y libertades de su autonomía, la sitúan dentro del ámbito de fiscalización del Poder Legislativo. ¿Cuánto se cumple esta intención del constituyente y del legislador? Muy poco. Tan poco que el campo de la verdadera libertad es muy reducido.

Bien entendida la autonomía administrativa de la universidad, la debería dejar en libertad sobre el escalafón, el reclutamiento, la contratación, el nombramiento, la promoción y el cese. En la realidad, todo el proceso está regido por las disposiciones generales, sujetándose a ellas todos los procesos que incluyen las limitaciones de austeridad o restricciones del gasto, de cuya aplicación debe estar a salvo la universidad. Tales limitaciones no solo alcanza al personal administrativo, sino al docente, llegando al extremo que se paralizan concursos y nombramientos por razones presupuestales o se dejan de determinar las plazas necesarias para el eficaz desarrollo de las actividades lectivas y cumplimiento de las prescripciones laborales.

Las disposiciones de formular su presupuesto se limita al anteproyecto, que luego es depurado en el Ministerio de Economía y Finanzas y posteriormente aprobado por el Congreso de la República; órgano que actúa con criterio político y sin respetar el ámbito de la autonomía. Al final de cuentas, las necesidades de la universidad se quedan en el aire, sin el sustento económico por no haber sido incluida la partida propuesta por la universidad. El que se necesita y pide es uno y el que se aprueba y ejecuta, otro distinto que en sus lineamientos generales representa montos deficitarios que condena a la universidad a un funcionamiento precario y vegetativo. La situación se agrava con la calendarización, autorización y procedimientos para el gasto, todo lo cual borra el concepto y los alcances de la autonomía administrativa y económica con la que se unge a la universidad. Al final de todos los procesos, la economía y la administración

de la universidad no dependen de sus órganos de gobierno y de sus procesos estatutarios, sino de las disposiciones generales dictadas para toda la administración pública, dentro de las cuales queda sometida la universidad. En función a esta realidad cotidiana y verificable, la autonomía universitaria en sus rangos de la administración y la economía quedan en pura formulación teórica, sin aplicación en la realidad. Este comportamiento del Estado y los gobiernos afecta la estructura administrativa inflexible y sometida a la rigidez de la ley así como su funcionamiento, caracterizado por la aplicación de las leyes generales y la inaplicabilidad de la legislación especial, que regula su autonomía administrativa y económica.

No obstante esta realidad dura y vigente en contraste con la teoría, no puede ganar el desaliento ni vencer el pesimismo. A despecho de estas limitaciones que la llevan a carencias, la universidad peruana forma a sus alumnos con calidad y nivel que los coloca en situación de ser reconocidos sus estudios en las universidades del primer mundo y ser admitidos en programas de posgrado, en los cuales pueden desenvolverse con suficiencia y hasta con brillantez.

1.2 EL FUTURO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA

Rememorar los orígenes de la universidad en el Perú para percibir sus características y debilidades y cuánto de sus raíces persisten en el presente como signos de atavismos y dolencias estructurales, sirven al estudioso y al ciudadano para explicarse objetivamente el por qué son así los procesos y las actitudes frente a la universidad; pero, a la vez, deben servir para comprendiéndola mejor, sea posible proyectarla al futuro; etapa en la cual debe hacerse todo lo posible por rodearla de todas las condiciones para que la universidad pueda desenvolverse y desarrollarse con verdadera y auténtica libertad y haga realidad los propios proyectos de la comunidad universitaria y sirva satisfactoriamente a la sociedad, cubriendo y atendiendo sus fundadas expectativas.

Conociéndola cómo viene y cómo está y admitiendo como premisa la continuación de esta tendencia de desatención oficial y trabas legales, cabe

afirmar que en conjunto las universidades no avanzan en la medida de las exigencias de estos tiempos. La primera tarea es modernizarlas para nivelarlas. Ella demanda fuertes inversiones que si el Estado no se persuade de asumirla y promoverla, cada una quedará librada a la eficacia, visión y decisiones de su propio desarrollo individual como entidad específica, sacrificando el avance del conjunto. Dicho en otras palabras, si la política del Estado sigue siendo la misma, solo habrá buenas y destacadas universidades como resultado de la programación y el esfuerzo de cada una individualmente considerada. Seguiría el mismo panorama de ahora, como un conjunto de instituciones de desarrollo desigual, que pintaría un panorama heterogéneo sin condiciones, como un todo, de servir eficazmente a la sociedad.

Por el conocimiento que tiene merced a los estudios e investigaciones que viene haciendo, Luis Piscoya Hermoza, en reciente libro, conjugando el pasado con el presente en su relación hacia el futuro, afirma: *“Naturalmente, no pensamos que estamos ante tendencias inevitables en la medida que epistemológicamente la creencia en leyes históricas deterministas es insostenible y la práctica social nos muestra que la construcción del futuro es nuestra responsabilidad y siempre rebasa las mejores previsiones”* (2011:107). Afirmación certera y afortunada que aclara que la tarea recae sobre gobernantes y los universitarios; la que debe encaminarse para romper con el pasado en todo lo negativo que tiene y enrumbar a la universidad por la ruta de su desarrollo para ponerla en aptitud de responder a los requerimientos de la sociedad y de los tiempos.

Con el respeto al maestro Luis Piscoya cabe considerar el futuro de las universidades no con la pregunta de ¿a dónde llevan ellas?, sino, ubicándolas como parte de la sociedad y reconociendo la responsabilidad de esta y del Estado, reformular la pregunta interrogándose ¿Hacia dónde llevamos a las universidades?

Definitivamente, el futuro de las universidades debe ser material de interés y dedicación, porque la realidad ya no considera al país aisladamente sino integrando conjuntos regionales y como parte del escenario mundial, al cual

transporta la globalización. Desde tal óptica debe ingresar en el análisis del futuro de las universidades, por lo menos las siguientes variables:

- a) La *“transnacionalización”* de la educación superior que obliga a la universidad a internacionalizarse en sus repertorios profesionales y en sus currículos y planes de estudios, incluyendo métodos y tecnologías que conducen a una formación estandarizada;
- b) El nuevo concepto como realidad tangible a la que ingresa la educación superior, la que *“comienza a ser entendida como un servicio susceptible de comprarse y de venderse en el mercado nacional e internacional”* (Chiroleu–Marquina 2009:165) a diferencia de la afirmación que se maneja en el Perú de servicio público que debe llegar a todos en tanto bien público.

La conformación de un mercado internacional encabezado por países y políticas del primer mundo y asumido por organismos internacionales en tanto califica a la educación superior como *“bien intercambiable”*, sujeto a las leyes de la oferta y la demanda, propiciando *“constituir sistemas de educación superior que integren lo público y lo privado a través de mecanismos de mercado”* (ob.cit.:165), es una realidad producto de este fenómeno y que no puede ser ni ignorado ni desconocido.

- c) El nuevo rol del Estado en relación con la universidad, que resulta débil frente a estas fuerzas internacionales y desprotege y deja que sea avasallada por el ingreso a los países de los programas de la educación superior que constituyen una desleal competencia con las universidades del propio país.
- d) La transformación forzada de la autonomía universitaria que sucumbe ante estas arremetidas y determinará su sustitución por el concepto de la **Heteronomía**, presentado como *“el modelo que caracteriza a la educación superior a partir de las transformaciones que están teniendo lugar en las dos últimas décadas en diferentes regiones del mundo”* (ob.cit.:163) que determinan la pérdida de sus libertades y potestades de su autonomía y subordinan a la universidad *“a un orden impuesto por*

agentes externos” (ob.cit:164). Entonces, merced a la fuerza de las leyes de la oferta y la demanda y una abierta mercantilización de la educación superior es “el mercado y el Estado (que) ha aumentado su capacidad para imponer su propia lógica e intereses” (Ibídem).

Como consecuencia de este proceso de mercantilización de la educación superior a nivel transnacional y supraestatal, el tanpreciado atributo de la autonomía cederá el paso al otro modelo de la “**heteronomía**” con la pérdida y sustitución de las potestades y libertades propias de la autonomía por la vigencia de las leyes del mercado a cargo de agentes externos a la universidad, tolerados y oficializados por el Estado así como aceptados por la sociedad.

Esta perspectiva de análisis describiría el agotamiento del modelo de la Reforma Universitaria de Córdoba y su desplazamiento por el modelo de la universidad regida por las leyes del mercado, comercializando el servicio público de educación superior.

Debe ser compromiso de la universidad peruana diseñar su modelo institucional que conjugue su naturaleza de servicio público con las exigencias de la globalización para que forme a sus profesionales con un perfil de egresado que salga con la aptitud de desempeñarse idóneamente en el Perú o en cualquier parte del mundo; factible, al combinar el conocimiento e identificación con nuestra realidad y el manejo de los lenguajes de la globalización. De esta manera, se alcanzará la esperada universidad peruana como agente y motor del desarrollo.

La otra perspectiva de encarar el futuro de la universidad peruana consiste en vincularla a la tecnología electrónica y, de manera especial, a los programas virtuales de educación a distancia. Hay quienes creen que en los tiempos que se vienen, la educación superior ya no necesitará de profesores sino de facilitadores en el uso de los equipos electrónicos y digitales; de máquinas mas no de aulas, ni de bibliotecas ni de laboratorios. Piensan que las universidades no necesitarán de campus ni de instalaciones en las cuales discurra la labor de la enseñanza-aprendizaje.

Si bien la tecnología electrónica y digital ha ganado un sitio muy importante en la actividad social y está moldeando hábitos, conductas y hasta modos de pensar, no se puede negar que la educación es una actividad completamente humana que no podrá desplazar nada de lo que hasta ahora se ha logrado.

Reconociendo la importancia de la tecnología electrónica y el salto de modernización que ha impreso en la educación y, de manera específica, en la universidad, también es cierto, que ella sirve para la extensión de la formación universitaria en programas que incorporen a sus beneficios a sectores sociales que no pueden estudiar con la modalidad presencial, por razones personales de edad, sociales, económicas o de salud; y, que, por lo tanto, no deben quedar al margen de la educación.

Así como hemos dicho que la universidad por su naturaleza institucional es la misma y que sus cambios se presentan en los contenidos y los medios, un especialista de la tecnología electrónica y sus aplicaciones académicas y administrativas en la universidad, A.W. (Tony) BATES, apuntando a la universidad del siglo XXI, asevera categóricamente: ***“No quisiéramos ver cambios en la misión tradicional de las universidades y los colleges, ni actuación alguna que reduzca la libertad académica o la autonomía de las instituciones, ni el uso de gestores profesionales ajenos al mundo académico. Nada de esto es necesaria para poder integrar efectivamente la tecnología”.***

“Asimismo, no postulamos la eliminación de los campus ni de la enseñanza en el aula. Pero se deben entender como una serie de condiciones entre muchas en que se pueden asentar la enseñanza y el aprendizaje en la educación postsecundaria” (2012:269).

En el caso específico del Perú para implantar con carácter de programas generalizados y monopolizantes dejando de lado la formación presencial, se requeriría previamente un progreso cultural y ético sólido que garantice una autoformación seria y responsable, con evaluaciones sin tendencia al fraude

y sin aplicación en las áreas profesionales y del saber que exigen necesariamente la participación presencial directa de profesores y alumnos.

2. ACERCA DEL ACOPIO DE MATERIALES BIBLIOGRÁFICOS Y SU SISTEMATIZACIÓN

El objetivo 4.2.4. queda alcanzado con toda la información bibliográfica que ha sido seleccionada, analizada, comentada y sistematizada en el marco teórico de la presente investigación y en las bases teóricas de la misma en las que el autor, a partir de sus conocimientos teóricos de la vida universitaria y experiencias de vida, construye una interpretación del empirismo e inercia en las actuales universidades nacionales y privadas sin fines de lucro regidas por la ley universitaria N°23733 durante el período 1984-2011. El autor, desde esta base, y de la aplicación de un riguroso proceso metodológico, presenta los resultados que caracterizan las limitaciones actuales de la administración universitaria y valida la hipótesis de su investigación.

Complementa esta sistematización de información los resultados presentados en la cuarta parte de la investigación cuando se trata sobre el Perfil de la Universidad en el Perú.

QUINTO

CONFIRMACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Los resultados expuestos con rigurosidad en cada una de las cuatro partes del capítulo IV confirman y validan la hipótesis que presentamos en el planteamiento del estudio de la presente investigación, dado que presentan una caracterización real de las limitaciones y dificultades que existen en la administración actual de las universidades nacionales y privadas sin fines de lucro regidas por la Ley Universitaria N°23733, incidiendo en las causas vinculadas con su deficiente organización y las grandes limitaciones del personal que cumple funciones administrativas dentro de ella, sean docentes o personal no docente.

Esta situación deficitaria de la universidad peruana actual, que proviene desde muchos años atrás y que no ha sido enfrentada con posibilidades de éxito, puede ser cambiada si aplicamos las propuestas de carácter transitorio y definitivo que el autor propone en base a sus conocimientos teóricos sobre la universidad peruana compatibles con la teoría existente que postula enfrentar dicha situación y en base a más de cincuenta años de vida universitaria, de las cuales más de 40 las ha vivido compenetrado con la administración y gestión universitaria.

CONCLUSIONES

- 1º. La administración es un componente sustancial de la universidad, que la hace funcionar y le permite alcanzar los fines institucionales.
- 2º. La universidad es apreciada en sus aspectos políticos, académicos, económicos, dejándose de lado el estudio, no obstante su importancia, sobre la administración.
- 3º. La administración universitaria actual en las universidades nacionales y privadas sin fines de lucro regidas por la Ley Universitaria N°23733, tiene una estructura rígida derivada de la ley y un personal docente y administrativo no especializado que determinan un funcionamiento rutinario que poco contribuye a la consecución de los fines institucionales.
- 4º. En el Perú se cuenta ahora con una teoría parcial e incompleta sobre la administración universitaria, necesitándose estudios que contribuyan a su conocimiento, explicación, comprensión y aportes para la solución de sus problemas.
- 5º. Los cambios producidos en la sociedad por los avances de la ciencia y la tecnología así como por la globalización económica y cultural, hacen necesario un cambio en la administración universitaria a favor de la modernización de la universidad y de su servicio efectivo a la sociedad.
- 6º. La administración universitaria de las universidades nacionales no ha sido objeto de atención prioritaria ni por las autoridades universitarias ni por el Estado, cuyos gobiernos no la proveyeron de las rentas necesarias ni se llevaron a cabo las inversiones para ponerla en condiciones de dar servicios de calidad.
- 7º. La administración universitaria de las universidades nacionales y privadas sin fines de lucro constituye un cuerpo conformado por profesores y personal administrativo. Los profesores, por ser tales, ejercen funciones de dirección, sin estar formados en la especialidad,

acceden por designación o elección y su desempeño es temporal. El personal administrativo accede a la función, sin calificaciones técnicas, reclutados por factores políticos, gremiales, amicales.

- 8°. La administración universitaria de las actuales universidades nacionales y privadas sin fines de lucro se organiza y funciona aplicando el principio legal de cogobierno, correspondiendo el nivel de las decisiones a órganos colegiados triestamentales, numerosos y heterogéneos, difíciles de sesionar, integrados por las representaciones elegidas, correspondiéndoles el tercio jurídico del total, a los estudiantes.
- 9°. La organización legal de la actual universidad nacional y privada sin fines de lucro es muy frondosa, compleja, de alto costo y, por lo tanto, de procedimientos dilatados que llevan a decisiones extemporáneas y distintas a las necesarias para la solución de los problemas.
- 10°. La autonomía administrativa otorgada por el artículo 18 de la Constitución Política y desarrollada por la Ley Universitaria N°23733, en la vida real se reduce a una declaración teórica, pues las regulaciones de las leyes generales y las autorizaciones de otros órganos de la Administración Pública, ponen a la universidad en el régimen general, que no corresponde al régimen de excepción como órgano autónomo.

RECOMENDACIONES

- 1º. La administración universitaria de las universidades nacionales y privadas sin fines de lucro necesita una reforma en su estructura, composición y funcionamiento con carácter de impostergable y urgente.
- 2º. La universidad nacional y la privada sin fines de lucro actual, debe pedir al Poder Legislativo la modificación de la Ley Universitaria para establecer que cada universidad, en uso de su autonomía constitucional, queda en libertad de adoptar el modelo organizacional compatible con sus fines a ser regulado en sus propios estatutos. Este nivel normativo, remitido a sus estatutos, hará posible que pueda efectuar las modificaciones por sus propios órganos, en armonía con los cambios sociales, científicos y tecnológicos, en su oportunidad y de acuerdo a sus posibilidades y necesidades.
- 3º. Entre tanto pueda producirse la modificación por el legislador de la Ley Universitaria, la universidad nacional o privada sin fines de lucro actual podrá crear una Secretaría Ejecutiva, dependiente del rectorado, con todas las competencias sobre el personal administrativo, el que desarrollará su actividad bajo dicha jefatura. El Secretario Ejecutivo será un profesional de la especialidad, funcionario administrativo, a dedicación exclusiva, que actuará aplicando las directivas aprobadas por el consejo universitario. Tendrá formalmente poder en escritura pública, por delegación de funciones. Será designado por el rector, como cargo de confianza, con aprobación del consejo universitario.
- 4º. La universidad nacional y privada sin fines de lucro actual, conformará un cuerpo de personal organizado sobre la base de las funciones universitarias de : a) docencia; b) investigación; c) extensión universitaria; y, d) producción de bienes y prestación de servicios, incluyendo en el interior de cada sección la organización por las funciones administrativas: a) planeación; b) organización; c) dirección; y, d) control, de acuerdo a racionalización.

- 5°. Programar acciones de motivación, evaluación, capacitación, colocaciones por desempeño de acuerdo a experiencia y aptitudes, considerando, dentro de las posibilidades institucionales, un régimen de escalafón y remuneraciones.
- 6°. Constituir en el consejo universitario una Comisión Ejecutiva presidida por el rector e integrada por el vicerrector administrativo, un decano y un alumno electos por seis meses, para que tomen las decisiones, por acuerdo, con cargo a informar al consejo universitario. Las decisiones serán procesadas por el vicerrector administrativo con las oficinas correspondientes.
- 7°. La asamblea universitaria otorgará las autorizaciones al consejo universitario para los procedimientos especiales que requieran de simplificación y celeridad.
- 8°. El consejo universitario, mediante acuerdos, otorgará al rector autorizaciones expresas para que en uso de ellas pueda tomar las decisiones necesarias en su oportunidad, como órgano unipersonal de la administración central, su personero y representante legal, con cargo de informar al consejo universitario.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ABADIE LINARES, J. (Ed.). (1999). *Encuentros universitarios de vicerrectores administrativos, Anales 1995-1999*. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.
- AROCENA, R., & SUTZ, J. (2001). *La universidad latinoamericana del futuro, Tendencias, Escenarios-Alternativas*. México: UDUAL.
- ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES - INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2011). *II Censo Nacional Universitario 2010*. Lima.
- ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES. (1997). *Legislación sobre creación de universidades del Perú*. Lima.
- ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES. (2000). *Hacia el Lexicón Universitario*. Lima, Perú.
- ASAMBLEA NACIONAL DE RECTORES. (2008). *Estrategias para el desarrollo de las universidades del Perú*. Lima.
- BATES, A. (.), & SANGRA, A. (2012). *La gestión de la tecnología en la educación superior*. (E. O.-U. Barcelona, Ed.) España.
- BATES, A. W. (2001). *Cómo gestionar el cambio tecnológico. Estrategias para los responsables de centros universitarios*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- BELAÚNDE, V. A. (1987). *La vida Universitaria* (segunda edición ed.). Lima: OKURA Editores.
- BISQUERRA ALZINA, R. (. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (Segunda edición ed.). Madrid: La Muralla.
- BRICALL, J. M. (2000). *Universidad 2 mil*. Madrid: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas - CRUE.
- CASTREJÓN DIEZ, J. (1990). *El concepto de universidad* (2da. ed.). México: Editorial Trillas.
- CASTRO CEACERO, D. (2011). *La Gestión Universitaria - Una aproximación a la dirección de centros y departamentos*. Zamora - España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- CHIROLEU, A., & MARQUINA, M. (2009). *A 90 AÑOS DE LA REFORMA UNIVERSITARIA: memorias del pasado y sentidos del presente*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- CINDA, UNAM, OEA, UDUAL. (1995). *Administración Universitaria en América Latina - Una perspectiva estratégica* (2da. ed.). (S. ESCALANTE BAÑUELOS, Ed.) México: UDUAL.
- CONVENIO ANDRÉS BELLO. (1982). V Curso Superior de Administración. *Revista 20 y 21*. Lima.
- CORNEJO, R. E. (2002). *¿Qué es la Universidad?* Lima.

- DEUSTUA, A. D. (1937). *La cultura nacional* (segunda edición ed.). Lima,: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- EGUIGUREN, L. A. (1950). *La Universidad Nacional Mayor de San Marcos - IV Centenario de la fundación de la Universidad Real y Pontificia y de su vigorosa continuidad histórica*. Lima: Imprenta Santa María.
- ENCINAS, J. A. (1973). *La reforma universitaria en el Perú 1930-1932*. Lima: Ediciones 881.
- ESLAVA GALVÁN, J. (2004). *Historia de España contada para escépticos*. España: Editorial Planeta.
- ESPINOZA HERRERA, N. (2000). *Gerencia Universitaria*. Lima: Editorial "San Marcos".
- FARRO CUSTODIO, F. (1986). *Planificación y Administración de Sistemas Educativos - Bases Teóricas*. Lima: Centro de Proyección Cristiana.
- FARRO CUSTODIO, F. (2001). *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Lima: UDEGRAF.
- FLORES BARBOZA, J. (2011). *Construyendo la tesis universitaria - guía didáctica*. Lima: Edición del autor.
- GARCIA GUADILLA, C. (2003). *El difícil equilibrio: La educación superior como bien público y comercio de servicios*. (C. GARCÍA GUADILLA, Ed.) Lima: Universidad de Lima - Columbus.
- HILL, C. W., & JONES, G. R. (2011). *Administración Estratégica - Un enfoque integral* (novena edición ed.). México: CENGAGE Learning Editores.
- HITT, M. A., BLACK, O. S., & PORTER, L. W. (2006). *Adminsitación* (novena edición ed.). México: Pearson Educación.
- JARVIS, P. (2006). *Universidades Corporativas. Nuevos modelos de aprendizaje en la Sociedad Global*. Madrid: NARCEA.
- JONES, G. R., & GEORGES, J. M. (2007). *Administración contemporánea* (cuarta edición ed.). México: Mc Graw-Hill.
- KOTH de PAREDES, M. (1996). *Estrategias para la gestión Educativa*. Lima: Universidad de Lima.
- LLERENA QUEVEDO, R. (1976). *Universidad y Estudiantes*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- LÓPEZ HERRERÍAS, J. Á. (2008). *La Universidad (y el proceso de Bolonia: EEES)*. España: Hergué Editorial.
- MEGGINSON, MOSLEY, & P. J. (1992). *Administración - conceptos y aplicaciones*. México: Compañía Editorial Continental.

- MERANI, A. (1984). *Diccionario de Pedagogía*. México: Grijalbo.
- MONCADA, A. (1971). *Administración universitaria - Introducción sistemática a la enseñanza superior*. Madrid: Fundación Moncada-Kayón.
- MONTEJANO, B. (2007). *La universidad ayer, hoy y mañana*. Guadalajara, México: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- MOURA DE CASTRO, C., & GARCÍA, N. M. (2003). *El modelo del instituto técnico superior norteamericano - Lecciones para América Latina*. (C. MOURA DE CASTRO, N. M. GARCÍA, & B. I. Desarrollo, Edits.) Washintong.
- NAIDORF, J. (2009). *Los cambios en la cultura académica de la Universidad Pública*. Argentina: Eudeba.
- ÑAUPAS, MEJÍA, NOVOA, & VILLAGÓMEZ. (2011). *Metología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis* (2da. ed.). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- ORTIZ URIBE, F. G. (2003). *Diccionario de Metodología de la Investigación Científica*. México: LIMUSA.
- PACHECO VASQUEZ, A. (1994). *Gobierno Universitario - Bases para su estudio*. Lima: Univesidad de Lima, Facultad de Ciencias Humanas.
- PACHECO VÁSQUEZ, A. (1997). *El gobierno de la universidad en el Perú*. Lima: Universidad de Lima.
- PALLÁN FIGUEROA, C. (1978). *Bases para la administración de la educación superior en América latina: el caso de México*. México: Ediciones INAP.
- PARODI, C. (1996). *Financiamiento universitario: teoría y propuesta de reforma para el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.
- PARRA LUNA, F. (2003). *La universidad transformacional - La medida de ser calidad y eficiencia*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.
- PELEKAIS, C., & AGUIRRE, R. (2008). *Hacia una cultura de responsabilidad social*. México: Pearson Educación de México.
- PENG, M. W. (2010). *Estrategia Global*. México: CENGAGE Learning Editores.
- PINILLA, A. (1981-1982). *Administración de la Educación* (Vol. N°5). Lima: Iberoamericana de Editores.
- PISCOYA HERMOZA, L. (1995). *Investigación científica y educacional. Un enfoque epistemológico* (segunda ed.). Lima: Amaru Editores.
- PISCOYA HERMOZA, L. (2011). *¿A dónde nos llevan nuestras universidades?* Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

- RAMA, C. (2008-2009). *Tendencias de la educación superior en América latina y el Caribe en el siglo XXI* (Vol. tomos I y II). (L. Piscoya, Ed.) Lima: Asamblea Nacional de Rectores.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2006). *Diccionario Esencial de la Lengua Española*. Madrid - España: Calpe.
- RIBEYRO, D. (1974). *La Universidad peruana*. Lima: Ediciones del Centro de Estudios de Participación Popular.
- ROBBINS, S. P., & COULTER, M. (2000). *Administración* (sexta edición ed.). México: Pearson Educación.
- ROBBINS, S., & DE CENZO, D. (1996). *Fundamentos de Administración - conceptos y aplicaciones*. México: Prentice Hill Hispanoamericana.
- ROEL, V. (1974). *Planificación y crisis universitaria*. Lima: Editorial Gráfica Labor.
- SALAS VEGA, M. (2001). *Manual de Gestión de videoconferencias*. (E. d. autor, Ed.) Lima.
- SÁNCHEZ, L. A. (1985). *La Universidad no es una isla*. Lima: OKURA Editores.
- TELLO, D. C. (1967). *Páginas escogidas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- TOBÓN, S. (2006). *Competencias en la Educación Superior - Políticas hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA. (2006). *Planteamientos fundamentales de la Renovación Univesitaria* (2da. edición ed.). (J. ARIAS CONGRAINS, Ed.) Lima.
- VALCÁRCEL, C. D. (1968). *Historia de la Educación Colonial*. Lima: Editorial Universo.
- VALLAEYS, F., & SASIA, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria*. México: Mc Graw-Hill.
- VARIOS. (1993 - 1994 - 1995). *Yachaywasi*. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- VARIOS. (1998). *La Universidad en el Perú*. Lima: Congreso de la República.
- VEGA, R. I. (2009). *La gestión de la Universidad: Planificación, estructuración y control*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- VILDÓSOLA BASAY, M. (2009). *Gerencia de Marketing*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- VILLANUEVA URTEAGA, H. (1987). *Fundación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad*. Cusco.
- VILLARÁN, M. V. (1922). *Estudios sobre educación nacional*. Lima: Librería e Imprenta Gil.
- YUSUF, S., & NABESHIMA, K. (Edits.). (2007). *Cómo promueven las universidades el crecimiento económico*. Colombia: Banco Mundial y Mayol Ediciones.